

MEMORIA anual  
2024



# MEMORIA anual 2024

## ÍNDICE



ÍNDICE	2	VENTA DE COMBUSTIBLE A UTE	25	RESPUESTA ANTE DERRAMES	41
MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS	3	LUBRICANTES	25	SEGURIDAD INDUSTRIAL	42
GERENCIAS	4	PETCOKE	25	SEGURIDAD CONTRA INCENDIOS	43
ESTRUCTURA	5	GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP)	26	SALUD OCUPACIONAL	44
DIRECTORIO	6	SUPERGÁS A GRANEL	27	GESTIÓN DE LA CALIDAD	45
MENSAJE DEL VICEPRESIDENTE	7	COMBUSTIBLES BLANCOS	27	ACTIVIDADES INTEGRADORAS Y DE RELACIONAMIENTO	46
MENSAJE DEL GERENTE GENERAL	8	MARKETING Y GESTIÓN CANALES (MGC)	28	<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>47</b>
TEMAS DESTACADOS	10	<b>SUMINISTRO</b>	<b>29</b>	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	47
PARO DE REFINERÍA	11	<b>LOGÍSTICA</b>	<b>29</b>	TRANSICIÓN ENERGÉTICA	48
ACUERDO HIF GLOBAL	12	ABASTECIMIENTO	30	HIDRÓGENO	48
SAP HANA	13	GESTIÓN DE INSTALACIONES	30	DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES	49
BIORREFINERÍA	14	<b>GESTIÓN</b>	<b>31</b>	EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN	50
PORTAL INTERACTIVO EN LA WEB DE ANCAP	15	GESTIÓN HUMANA	32	DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO	51
<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>33</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA</b>	<b>52</b>
<b>PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS</b>	<b>16</b>	<b>ANALÍTICA</b>	<b>33</b>	SOSTENIBILIDAD	52
METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS	17	<b>CENTRO DE COMPETENCIAS ERP</b>	<b>33</b>	RELACIONAMIENTO COMUNITARIO	52
LINEAMIENTOS GENERALES	17	<b>CLOUD</b>	<b>34</b>	PROGRAMA VALOR COMPARTIDO	53
<b>PRODUCCIÓN DE PORTLAND</b>	<b>18</b>	IMPLEMENTACIÓN DEL PRIMER CHATBOT EN LENGUAJE NATURAL	34	VISITAS A PLANTAS	53
METAS PARA 2025	19	DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS	34	RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA	54
<b>COMERCIAL</b>	<b>20</b>	<b>HACKATÓN ANCAP</b>	<b>35</b>	CHARLARSE	54
<b>COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>20</b>	<b>DATA CHALLENGE</b>	<b>35</b>	PAUSAS ACTIVAS	54
IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	20	ACTUALIZACIÓN DE LA RED DE DATACENTERS	35	<b>COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>55</b>
FLETES	22	<b>MICROSOFT 365</b>	<b>35</b>	TRANSPARENCIA	55
<b>MERCADO INTERNO</b>	<b>23</b>	<b>CIBERSEGURIDAD</b>	<b>36</b>	TRANSICIÓN ENERGÉTICA	55
VENTA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	23	IMPLEMENTACIÓN DE DOBLE FACTOR DE AUTENTICACIÓN	36	PÚBLICOS SEGMENTADOS	56
SISCONVE	23	PROGRAMA DE SIMULACIÓN DE ATAQUE CIBERNÉTICO	36	CÁMARA, ACCIÓN Y ANCAP	57
ESTACIONES DE SERVICIO ADHERIDAS A SISCONVE	24	SEGREGACIÓN DE LA RED DE RESPALDOS	36	PÚBLICO INTERNO - ESO QUE NOS MUEVE	58
CONTRATOS DE SUMINISTRO CON CLIENTES OFICIALES	24	<b>AUDITORÍA Y RIESGOS</b>	<b>37</b>	<b>PROGRAMA SOMOS ANCAP</b>	<b>59</b>
CONTRATO DE MARCA ENTRE ANCAP Y DUCSA	24	<b>MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD, SALUD Y CALIDAD</b>	<b>39</b>	GESTIÓN DEL CAMBIO CORPORATIVO	60
OBRAS EN ESTACIONES DE SERVICIO PROPIEDAD ANCAP	25	MEDIO AMBIENTE	39	<b>EMPRESAS VINCULADAS</b>	<b>61</b>
		MEDIO AMBIENTE EN LA AGENDA ESTRATÉGICA	40	<b>ESTADOS CONTABLES</b>	<b>63</b>
		PLAN DE ACCIÓN DE MEDIO AMBIENTE EN LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA	41		

## MISIÓN

Somos actores relevantes para asegurar la disponibilidad energética asequible y accesible para la población con foco en la promoción de la eficiencia energética y la reducción de las emisiones de carbono. Aseguramos el abastecimiento de nuestros productos energéticos conforme a los más altos estándares de calidad y a las necesidades de la sociedad. Trabajamos en el desarrollo de nuevas energías y la búsqueda constante de la eficiencia, la competitividad y el desarrollo integral de las personas, respetando el medio ambiente y comprometidos con nuestro rol en la comunidad.

## VISIÓN

Ser una empresa diversificada de energía, de propiedad estatal, innovadora y eficiente, líder en el mercado uruguayo de combustibles y comprometida con la incorporación de energías renovables, la sustentabilidad y el desarrollo productivo y social del país.

## VALORES Y PRINCIPIOS

### INTEGRIDAD Y RESPETO

Actuar con rectitud, probidad y honestidad, manteniendo un comportamiento ético incuestionable y promoviendo una rigurosa coherencia entre nuestras acciones y valores. Reconocer la dignidad y los derechos de los demás, evitando toda clase de discriminación.

### TRANSPARENCIA

Compromiso y disposición de actuar en forma clara, sin ambigüedades, de acuerdo con reglas conocidas, difundiendo oportunamente los datos e información adecuada en forma fiel y verificable facilitando las instancias de control, tanto interna como externamente y de acuerdo con las normas internas y la legislación vigente.

### HONESTIDAD

Actuar siempre basados en la verdad y en la justicia, dando a cada quien lo que le corresponde, incluido uno mismo, con honradez y rectitud.

### RESPONSABILIDAD

Actuar diligentemente y con conocimiento en la realización de las funciones, deberes y obligaciones encomendadas, previendo y asumiendo las consecuencias de las acciones y decisiones adoptadas, comprometiendo todas nuestras capacidades.

### EFICIENCIA Y EFICACIA

Cumplir con los objetivos fijados mediante el uso optimizado en tiempo y forma de los recursos disponibles, de manera de obtener el mejor resultado para los dueños, clientes y empleados.

### DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL

Potenciar el desarrollo y la formación integral de las personas que conforman la empresa, estableciendo y fortaleciendo un ambiente laboral de confianza y compromiso, que promueva y facilite la participación, el trabajo en equipo y el respeto, así como la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar.

### COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, CON LA SALUD Y CON LA PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Orientar la gestión de la empresa de modo que sus actividades se realicen en condiciones de seguridad para las personas y los bienes materiales bajo su responsabilidad. Asegurar altos estándares de salud para todos los trabajadores. Orientar los planes, programas, actividades y operaciones de la empresa en todas sus etapas, por las mejores prácticas disponibles en materia de conservación y protección ambiental.

## GERENCIAS

### Gerente General

Ing. Ignacio Horvath (hasta el 31/7/2024)

Ing. Nicolás Spinelli (desde 1/8/2024)

### Sub Gerencia General Asuntos Corporativos

Ec. Hubert Arbildi

- Gerente Control de Gestión  
Cra. Laura Campos

### Sub Gerencia General Asuntos Estratégicos

Ing. Ruben Schiavo

- Gerente Alineación Estratégica  
Ing. Claudia Velásquez
- Gerente Transición Energética  
Ing. Santiago Ferro

### Gerente Producción de Energéticos

Ing. José Pastorino

- Gerente de Refinación  
Ing. Claudia Kalamar
- Gerente Planificación y Control  
Ing. Ventura Croce
- Gerente de Mantenimiento  
Ing. Mario Rodríguez
- Gerente de Ingeniería  
Ing. Diego Irabedra

- Gerente de Lubricantes

Ing. Rafael Palombo

### Gerente Comercial

Ing. Mauricio Aguadé

- Gerente Comercio Exterior  
Ing. Nunzia Spagna
- Gerente de Ventas Mercado Interno  
Ing. Sylvia Borghini
- Gerente de Desarrollo de Negocios  
Ing. Miguel Rabosto

### Gerente de Suministro

Ing. Ernesto Bastarrica

- Gerente de Abastecimiento  
Pto. Ing. Sergio Sierra
- Gerente de Logística  
Ing. Nicolás Spinelli (hasta 31/7/2024)  
Ing. Gonzalo Sánchez (desde 5/9/2024)
- Gerente de Gestión de Instalaciones  
Ing. Graciela Crespo

### Gerente de Producción de Portland

Ing. Denise Akiki

- Gerente de Operaciones Portland  
Ing. Fernando Acuña

- Gerente de Desarrollo y Control Portland

Ing. Silvana Pastorini

### Gerente de Transformación Digital

Ing. María Nela Moreno

### Gerente de Económico Financiera

Cr. Gustavo Mayola

### Gerente de Gestión Humana

Ing. Juan Romero

### Gerente de Medio Ambiente, Seguridad, Salud y Calidad

Ing. Miguel Nodar

### Secretario General

Dr. Esc. Rafael Brum

### Pro Secretaria General

Dra. Claudia Saralegui

### Gerente de Comunicación Institucional

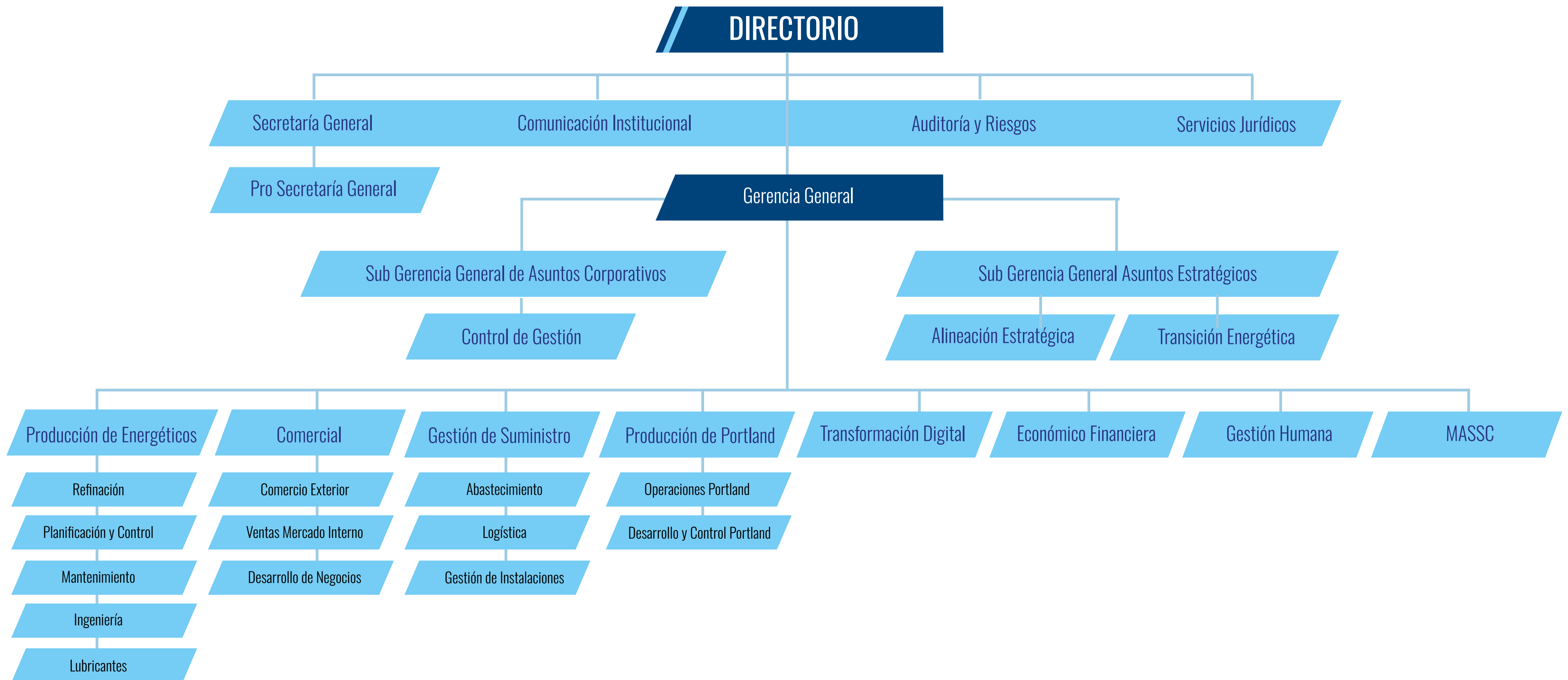
Lic. Natalia Arralde

### Gerente de Auditoría y Riesgos

Cra. Estela Machín

### Gerente de Servicios Jurídicos

Dr. Leonardo Bianchi





PRESIDENTE: **ING. ALEJANDRO STIPANICIC**



VICEPRESIDENTE: **DR. DIEGO DURAND**



DIRECTOR: **ING. VICENTE IGLESIAS**



DIRECTOR: **DR. LEANDRO CLARAMUNT**



DIRECTOR: **DR. DANIEL J. LAMELA**



GERENTE GENERAL: **ING. QUÍM. ANDRÉS SPINELLI**



SECRETARIO GENERAL: **DR. RAFAEL BRUM**

**DIRECTORIO**

DR. DIEGO DURAND



MENSAJE DEL VICEPRESIDENTE

ANCAP ha jugado un papel fundamental, a lo largo de los años, en garantizar la soberanía energética del Uruguay mediante la producción de combustibles, lo que ha permitido al país la autosuficiencia en materia de recursos clave para el desarrollo. En los últimos años nuestra empresa ha participado de manera protagónica en los esfuerzos hacia la transición energética, dinamizando y estimulando las energías renovables.

El objetivo es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y contribuir a la transición hacia un modelo más sostenible, justo y responsable. Entre las diversas iniciativas que ha emprendido la empresa en ese camino, se destacan las relativas al hidrógeno verde y sus derivados sintéticos, que tienen diversas aplicaciones potenciales, tales como la industria química, el transporte y el almacenamiento de energía.

En este sentido, en 2024 se cumplió un hito trascendente, con la firma del acuerdo entre la empresa ALUR, del Grupo ANCAP, y la empresa HIF Global, en el que se definieron los términos y condiciones para que ALUR provea de anhídrido carbónico de origen biogénico a la planta de producción de combustibles sintéticos que se emplazará en Paysandú.

De esta manera, ANCAP es generador de un proyecto de gran importancia que otorga un fuerte valor a los activos estratégicos y que tiene gran potencial de rentabilidad económica.

Es un logro que refleja el papel estratégico de ANCAP en la economía uruguaya, así como sus esfuerzos por adaptarse a los desafíos globales y las nuevas exigencias en términos de sostenibilidad y eficiencia.

ING. QUÍM. NICOLÁS SPINELLI

MENSAJE DEL GERENTE GENERAL

En 2024 culminó el paro programado de mantenimiento de la refinería, que se había iniciado en setiembre de 2023. Durante el paro hubo intervenciones diversas en todas las unidades de proceso. La más importante de ellas fue la modificación que sufrió la unidad de cracking catalítico. Para cumplir con mejores estándares de protección ambiental se modificó el diseño interno logrando una mayor retención de particulado de catalizador. La totalidad de las obras insumió un costo superior a los 70 millones de dólares y la operación plena de la refinería se retomó en la segunda mitad del año.

Mientras la refinería estuvo detenida, Terminal del Este recibió importaciones de gasoil, en parcelas mayores a las históricamente alcanzadas, gracias a las preparaciones que se realizaron en los tanques durante 2023, por lo cual se logró un uso más eficiente de las instalaciones. El resto de los derivados importados ingresó por las instalaciones del muelle de La Teja. Dicha dársena fue dragada en 2023, lo que también mejoró la eficiencia en el uso de las instalaciones, al permitir el atraque de buque tanques de mayor carga.

La operación conjunta de ambos terminales, con las modificaciones mencionadas, colaboró a un suministro de derivados importados más eficiente y robusto, con relación a anteriores paradas de mantenimiento.

Los cargamentos importados de productos refinados se realizaron por precios superiores a los teóricos calculados por el regulador y que el Poder Ejecutivo tomó como insumo para la fijación de precios de venta en el mercado local, que, a su vez, tomando la canasta de productos, estuvieron por debajo de dicha referencia teórica.

Los márgenes internacionales de refinación llegaron a niveles muy altos en los años 2022 y 2023. Para 2024 retomaron niveles similares a los registrados previo a pandemia, de tal manera que cuando la refinería volvió a operar, en la segunda mitad del año, lo hizo con márgenes más acotados.

En el proceso de puesta en marcha, el manejo de los inventarios, tanto de crudo como de derivados, exigió contar con mayor capital de trabajo, lo que, en adición a un resultado económico de pérdida en el negocio energético, implicó solicitar financiamiento bancario. Al no contar con resultado positivo en el negocio de combustibles, el resultado Portland negativo no pudo ser contrarrestado y, por lo tanto, implicó un resultado ANCAP de pérdida en el ejercicio.

En cuanto a las ventas de combustible en el mercado interno, se registró un aumento con respecto al año anterior. Las gasolinas crecieron un 5% y el gas oil un 7%.

Nuestra distribuidora, DUCSA, acompañó ese crecimiento y además tuvo un leve aumento de participación de mercado en ambos energéticos.

Respecto al supergás envasado, se trata de un producto que ha sido históricamente subsidiado por ANCAP, por tratarse de un energético que se destina a cubrir necesidades básicas. En 2024 se realizó un subsidio focalizado, de descuento del 50% del precio de la garrafa de 13 kilos a determinados hogares beneficiarios, definidos por el Ministerio de Desarrollo Social. Dicho subsidio alcanzó el 24% del total de supergás vendido.

En 2024 hubo cambios en el mercado de lubricantes, con actores que impulsaron nuevas marcas, lo que incrementó el grado de competencia. Los productos ANCAP respondieron y mantuvieron la participación de mercado, con ventas totales crecientes.

En el negocio de Portland venimos de un proceso de asociación sin éxito en 2023. En 2024 se llevó a cabo un plan de producción que implicaba una optimización conjunta de las plantas, haciendo, por ejemplo, un uso compartido de los recursos humanos, con el objetivo de maximizar la producción de clinker y de cemento.

Los reiterados problemas de operación impidieron el cumplimiento del plan. ANCAP tiene por delante un desafío muy importante vinculado a este negocio y su impacto en la sustentabilidad de toda la compañía.

Respecto a Transición Energética se produjeron diversos hitos, como la autorización del Poder Ejecutivo a ANCAP, al uso –por sí o a través de terceros– de cuatro áreas off-shore para el otorgamiento de contratos a riesgo de terceros para la evaluación de factibilidad de producción de hidrógeno verde y derivados, a partir de energías renovables generadas en dichas áreas. En paralelo se avanzó en el proceso de autorización de las bases y el modelo de contrato de una ronda H2U Off-shore, mediante los cuales ANCAP planea licitar estas áreas en el año 2025.

En diciembre de 2024 fue firmado un acuerdo de implementación, entre la empresa ALUR del Grupo ANCAP, y el desarrollador HIF Global. HIF avanza en un proyecto para la producción de combustibles sintéticos en Paysandú, usando hidrógeno verde y anhídrido carbónico de origen biogénico generado en la planta de etanol de ALUR en el departamento. El acuerdo derivará en un contrato de suministro a firmarse en los primeros meses de 2025.

Otro paso en el camino de la Transición Energética es el análisis para la construcción de una biorrefinería en instalaciones ANCAP de La Teja. Con ese objetivo se realizaron estudios de pre-factibilidad técnica,

económica y comercial para un proyecto de producción de biocombustibles sustentables, tales como el diésel y combustible JET renovables. Durante el año se avanzó, tanto en el diseño del modelo de negocios como en la búsqueda de socios estratégicos y la ingeniería básica del proyecto, que tendrá foco en la exportación de la totalidad de su producción.

Otro de los proyectos relevantes del Grupo es el proceso de adopción de SAP-HANA, un programa que redefine los procesos e impulsa la transformación digital de ANCAP y las principales empresas del Grupo. En 2024 culminó el proyecto de exploración, por el cual distintos referentes definieron y diseñaron un conjunto de medio centenar de procesos.

La primera puesta en producción del programa se llevó a cabo en Matriz, empresa del Grupo ANCAP, donde funciona el Centro de Servicios Compartidos de las principales empresas del Grupo. Fue una implementación ordenada y exitosa. Se prevé que en el primer semestre de 2025 finalice la implementación del programa en ALUR.

Respecto a CARBOCLOR, la empresa del Grupo situada en Campana, Argentina, a orillas del río Paraná, consolidó en 2024 su cambio de giro para operar como terminal de servicios logísticos. Se cerró el concurso preventivo de la compañía y comenzó la etapa de desmantelamiento de las instalaciones de la vieja actividad petroquímica.

En cuanto a transparencia, se ha incorporado una herramienta nueva en el sitio web de ANCAP, que consiste en un reporte interactivo de datos. El usuario puede buscar los productos y las fechas que le resulten de interés, hacer confluir datos diversos en un mismo gráfico y generar un reporte específico, que se adapte a sus necesidades. Es parte de un proceso más amplio de comunicación, transparencia y de rendición de cuentas.

A fines de 2024 comenzaron los trabajos de mantenimiento preventivo de los ductos principales de ANCAP, a cargo de la empresa Rosen, una de las de mayor experiencia y capacidad en el mundo. Se espera que la interpretación de los datos obtenidos y el estudio de integridad de los ductos finalice en 2025.

Quiero destacar la respuesta responsable y dedicada del personal de ANCAP ante cada desafío que surgió durante el año. Agradezco el esfuerzo y el compromiso del grupo humano que día a día lleva adelante la empresa.



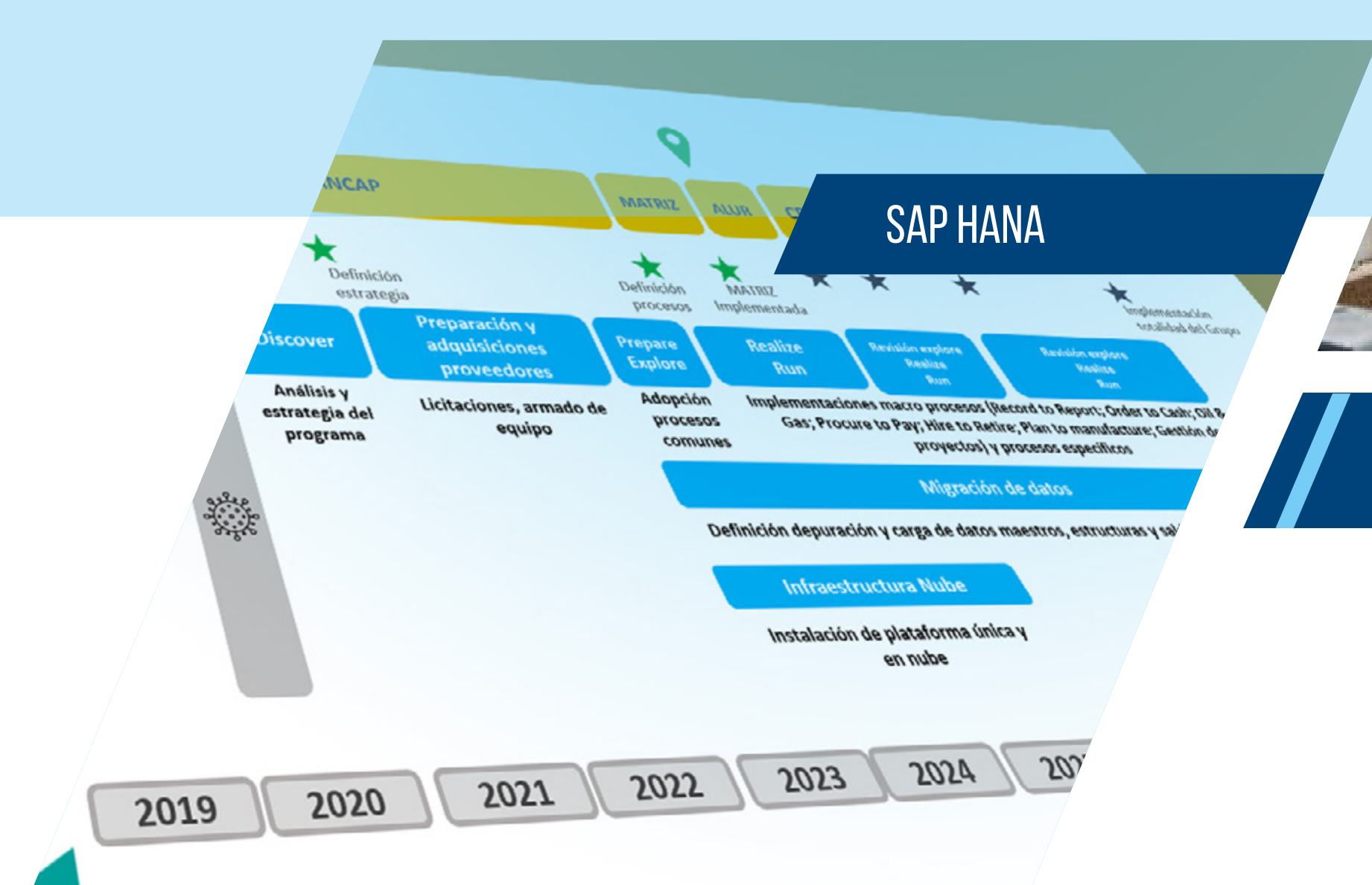
PARO DE REFINERÍA



ACUERDO CON HIF GLOBAL



BIORREFINERÍA



SAP HANA

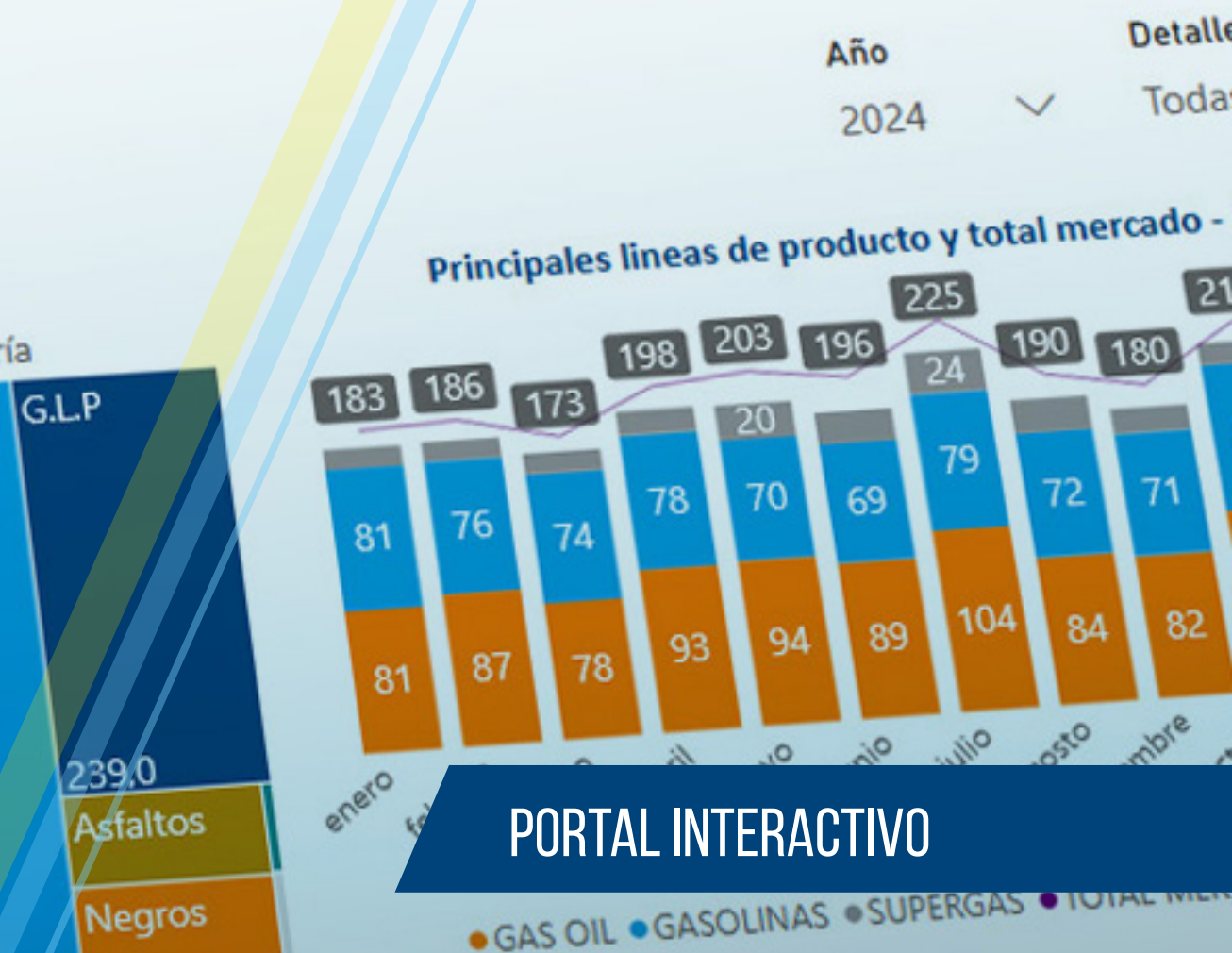
TEMAS DESTACADOS

...erno (miles m3 y %)

...o mes cerrado a  
ajustes en los días  
acturación.

...milia de productos - Año 2024

...negros • Solventes • Varios-consumo Refinería



PORTAL INTERACTIVO

## TEMAS DESTACADOS: PARO DE REFINERÍA



## PUESTA A PUNTO

En junio de 2024 culminó el paro programado de actividad de la refinería de La Teja que había comenzado en setiembre del año anterior. Se realizó el mantenimiento general de todas las unidades, en tanto que hubo modificaciones mayores en la Unidad de Cracking Catalítico.

En toda instalación industrial se requiere, cada cinco o seis años, detener la operación de la planta y revisar el mantenimiento. La intervención se realiza con fines de limpieza, mantenimiento, reparaciones, adecuaciones tecnológicas e inspección general. La última parada de mantenimiento de la refinería de ANCAP se había realizado en 2017.

El objetivo de este tipo de intervención es devolver a la planta una condición lo más próxima a su estado original, de tal manera de alargar su vida útil en las mejores condiciones.

La Unidad de Cracking Catalítico realiza un aporte sustancial al margen de ganancia que se obtiene por la refinación de crudo, ya que convierte productos residuales en valiosos. Se realizaron modificaciones en esta unidad de costo significativo y de gran complejidad técnica, con recambio de equipos mayores y de recipientes. Los trabajos se centraron en tres grandes áreas: actualización de internos del reactor, reducción de emisiones gaseosas y mantenimiento de la unidad.

Además de los trabajos citados, se intervinieron 400 intercambiadores, 86 torres y reactores, ocho calderas e incineradores, 300 válvulas de seguridad y ocho hornos de proceso, en tanto que se renovaron 10 mil metros de cañería y 200 válvulas.

El trabajo tuvo un costo total de 86 millones de dólares, entre contratos, materiales y horas extras, con la participación 438 funcionarios de ANCAP y 1.200 operarios contratados.

Con esta puesta a punto, la refinería genera valor a menor costo y cumple con las directivas de la Dirección Nacional de Medio Ambiente, en cuanto a la reducción de las emisiones.

TEMAS DESTACADOS: ACUERDO HIF GLOBAL



Se firmó un acuerdo en diciembre de 2024 entre ALUR y la empresa HIF Global para la producción de combustibles sintéticos en Paysandú, usando hidrógeno verde y anhídrido carbónico de origen biogénico originado en la planta de etanol de ALUR.

El proyecto consiste en la instalación de una planta de producción de metanol y gasolina sintética. La energía renovable se obtendrá mediante contratos entre HIF y privados, quienes desarrollarán los parques solares y eólicos y las líneas de transmisión requeridas. El CO<sub>2</sub> biogénico será adquirido a ALUR y será complementado por CO<sub>2</sub> producido por HIF a partir de residuos de biomasa. La planta estará localizada a unos 7 kilómetros al norte de Paysandú.

Este acuerdo sienta las bases para una colaboración estratégica que permitirá a ALUR valorizar un efluente, reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y proveer CO<sub>2</sub> biogénico como insumo clave para un proyecto innovador del país.

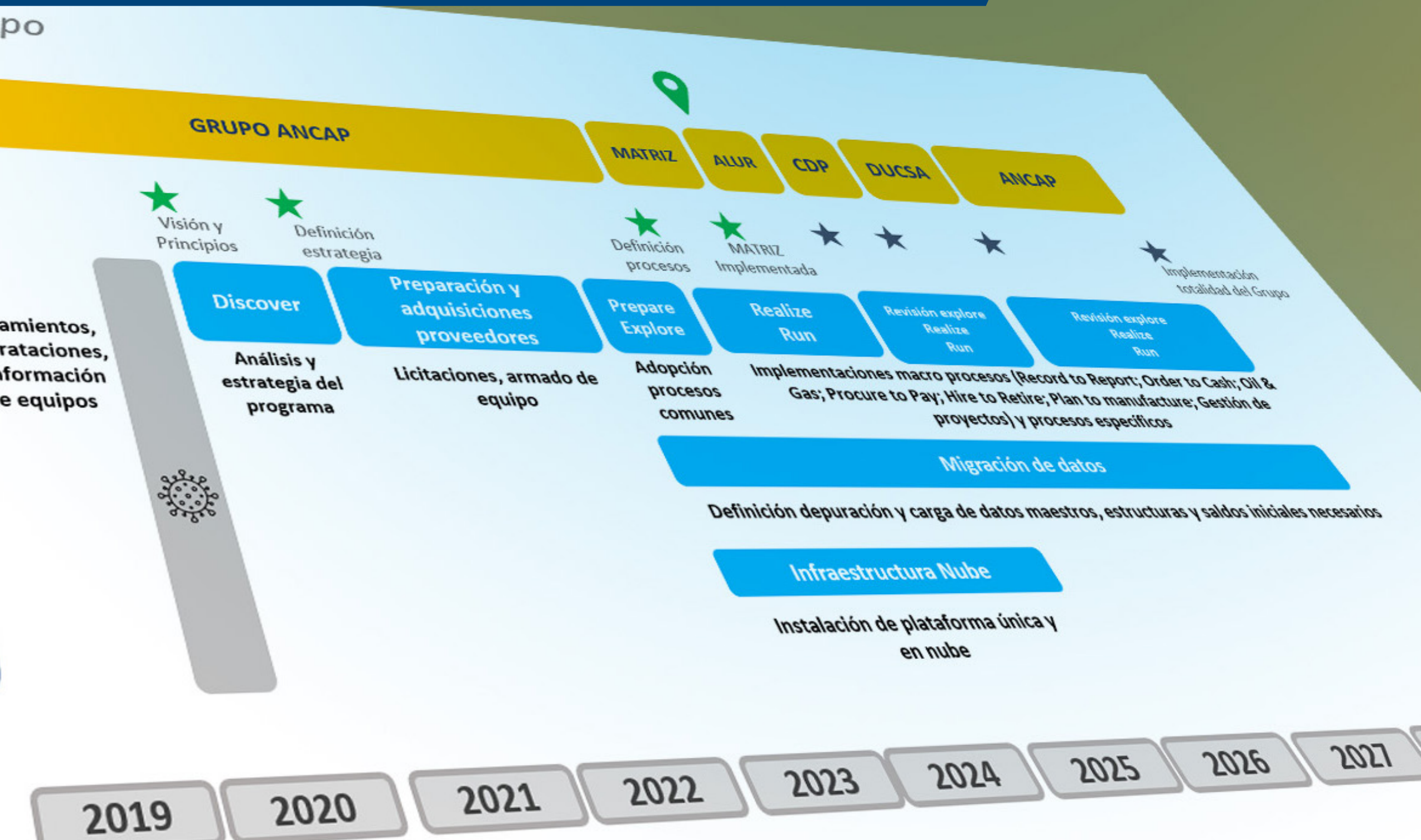
Se estima que el proyecto requerirá 900 mil toneladas de CO<sub>2</sub> capturadas por año, de las cuales unas 150 mil provendrán de ALUR. HIF prevé una inversión estimada de 6 mil millones de dólares en la planta de combustibles sintéticos, que producirá 700 mil toneladas anuales de combustibles renovables para exportación. El proyecto colocará a Uruguay en un rol destacado dentro de la cadena de valor de los combustibles sustentables a nivel global, integrando unidades de producción de energías renovables como pilares fundamentales y reforzando el compromiso con la innovación y la sostenibilidad.

La alianza representa un paso clave para el desarrollo en Uruguay de una industria de combustibles sostenibles para exportación, fortaleciendo la estrategia del Grupo ANCAP de impulsar proyectos que generen valor económico y ambiental a nivel local y global.

El proyecto se encuentra a la espera de la resolución final del cambio de uso de suelo del terreno donde se emplazará y su posterior Viabilidad Ambiental de Localización (VAL). Asimismo, se avanza en la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental (ESIA) y en la ingeniería de detalle de la planta e infraestructura de servicios y accesos.

Este acuerdo reafirma el compromiso de las partes en impulsar iniciativas que promuevan una economía más limpia y sostenible, mientras se exploran oportunidades que consoliden a al país como un referente en soluciones energéticas innovadoras para el mundo. Uruguay es uno de los líderes globales en transición energética, con el 97% de su matriz eléctrica de origen renovable.

## TEMAS DESTACADOS: SAP HANA



MÁS EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL GRUPO

SOMOS ANCAP

El programa SAP S/4 Hana comenzó a correr en Matriz, un hito trascendente en el camino de implementación de esta herramienta de gestión en las principales empresas del Grupo ANCAP.

El plan de implementación de SAP S/4 Hana en ANCAP, DUCSA, ALUR, Cementos del Plata y Matriz responde a la necesidad de disponer de una plataforma de gestión común para las principales empresas del grupo y llevar los mismos modelos de procesos con las mejores prácticas de la industria.

Se trata de un programa de dimensiones extraordinarias, que involucra a ANCAP y las cuatro empresas principales del Grupo, con un equipo de 300 personas y seis proveedores. Está dividido en diez proyectos y demandará una inversión estimada en 33,5 millones de dólares, de los cuales ya fueron ejecutados 7,5 millones.

Es un programa de gestión, que implica cambiar las prácticas de abastecimiento, compras y materiales, ventas, logística primaria y secundaria, producción, mantenimiento, gestión humana, gestión de medio ambiente, riesgos y también todo lo que se refiere a lo económico financiero.

Los estándares de SAP equivalen a las mejores prácticas del mercado, lo que significa una gestión de mayor calidad en las cinco empresas: mejores procesos con menor cantidad de recursos.

Los lineamientos del programa y la conformación de equipos comenzó en 2019 y se cumplió el primer proyecto, Discover, referido al análisis y estrategia del programa, en tanto que se puso en marcha Explore, que se refiere a la adopción de procesos comunes.

Es el primer programa que involucra a las cinco empresas principales del Grupo, en la estandarización de más de 50 procesos, con la participación de uno de cada diez funcionarios de las cinco empresas, lo que implica una gran profundización del funcionamiento del Grupo ANCAP.

Con la implementación del programa en Matriz se alcanza un mojón en la adopción gradual del programa en las cinco empresas. Seguirá ALUR en 2025 y luego Cementos del Plata, DUCSA y finalmente ANCAP. Se prevé que esté implementado en la totalidad del Grupo en 2029.

## TEMAS DESTACADOS: BIORREFINERÍA



## COMBUSTIBLE RENOVABLE DE CALIDAD

ANCAP inició el diseño de ingeniería del proyecto HEFA, una unidad de procesos de la refinería de La Teja dedicada exclusivamente a procesar aceite y grasa generados en ALUR para producir gas oil y combustible de aviación renovables.

En 2024, el grupo ANCAP realizó un llamado a expresiones de interés en busca de socios para comercializar el producto en los mercados que reconocen los costos, tales como la Unión Europea, Gran Bretaña y Canadá.

Se recibieron 29 propuestas, de las cuales 24 son atractivas. A partir de entonces, comenzó el proceso de análisis de las propuestas para armar los términos de referencia de un proceso de selección de socios, que se publicará en abril de 2025. En paralelo, se inició la evaluación de la ingeniería, lo cual permitirá determinar el costo de la inversión, que se estima en el entorno de unos 140 millones de dólares.

El proyecto HEFA (Hydrotreated Ester and Fatty Acids, según la sigla en inglés) es el primer paso en la transformación de la refinería de ANCAP en una biorrefinería, al tomar materias primas tratadas en ALUR y procesarlas con hidrógeno en una nueva unidad de la refinería, con lo cual se obtendrá gas oil y combustible para aviación sustentables.

Los productos son químicamente indistinguibles de los generados a partir de materias primas fósiles y la tecnología para su producción está probada. La diferencia está en que el costo de producción será más alto, por lo cual su comercialización está prevista en mercados que premien económicamente, mediante regulación, a los combustibles renovables.

La iniciativa es el inicio de un proceso –que se encuentra en estudio y en sus fases iniciales– de transformación, a largo plazo, de las instalaciones de la refinería de ANCAP, de manera que puedan procesar materias primas renovables, de origen biológico, para obtener productos energéticos y de otra índole.

Se trata de aprovechar el activo, que es la refinería, como instalación y con las capacidades del personal de ANCAP, para, con las materias primas que se producen en Uruguay, suministrar combustibles sostenibles.

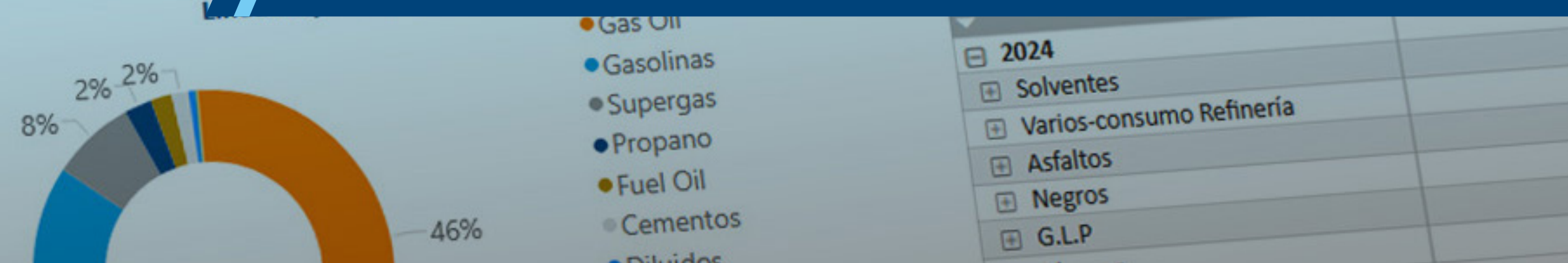
Es un proceso de transición, en el que se hace una gran inversión en busca de incentivos de parte del mercado, que demande productos sostenibles y los premie económicamente. También es una preparación para cumplir futuras restricciones a los combustibles de origen fósil.

## TEMAS DESTACADOS: PORTAL INTERACTIVO

# Ventas de combustibles, reporte interactivo



## PORTAL INTERACTIVO EN LA WEB DE ANCAP



En diciembre de 2024 se logró un nuevo hito en materia de transparencia, con el lanzamiento de un portal interactivo adaptado a las necesidades específicas de cada usuario, mediante el cual el público en general puede acceder a los datos de ventas de combustibles de manera mucho más flexible.

En la portada del sitio web de ANCAP, al clicar el vínculo Datos ANCAP, se accede a un menú cuyo primer vínculo es "Ventas de combustibles, reporte interactivo". Allí se puede acceder a los datos por mercado, por línea de producto o por departamento y también elegir y comparar períodos.

Los datos se despliegan con diverso tipo de gráficas y datos porcentuales, de tal manera que el usuario puede elegir lo que quiere ver y la forma en que está presentado, sin necesidad de procesar un enorme volumen de información.

El portal se lanzó con los datos más consultados, que son las ventas de combustibles. El usuario puede acceder a los datos de ventas del producto que le interese, en el período que le interese. Se prevé que en el primer trimestre de 2025 esté lista la opción de descarga, además de la visualización.

En un principio, la idea fue transparentar la información hacia el interior de la empresa, por lo cual se incluyó en la Agenda Estratégica el proyecto de creación de un repositorio, un lugar único donde todos los funcionarios pudieran consultar la información y que no hubiera dos versiones de un mismo dato. En 2019, con el liderazgo de la Gerencia General, se comenzó a trabajar en este proyecto, que se denominó Datos Prioritarios.

Se logró crear una base de datos importantes en la interna de la empresa, lo cual dinamizó el trabajo. Hay datos de ANCAP y de las empresas vinculadas, así como también datos externos, tales como información del Banco Central, del Instituto Nacional de Estadísticas y de otros organismos públicos.

Con la participación de un equipo formado por funcionarios de varias gerencias, se logró un programa que automatizó la búsqueda de datos para crear un repositorio que se actualiza de manera diaria, semanal y mensual.

A partir del éxito del proyecto, surgió la iniciativa de publicar, en la página web de ANCAP, información de calidad para uso de periodistas, investigadores, estudiantes y público en general, que surgiera de esa base de datos. La primera etapa de este nuevo proyecto es el reporte interactivo de ventas de combustibles.

## PRODUCCIÓN



## PRODUCCIÓN DE ENERGÉTICOS

En esta área se concentran las actividades de producción del principal negocio, con el fin de alcanzar la excelencia operativa, mayor productividad y mejorar la calidad de los productos.

La gestión de esta área se ha enfocado en asegurar el abastecimiento del mercado nacional, incluyendo el control de los costos gestionables y la seguridad de la operación de la cadena de suministro.

En cuanto a la calidad de productos, se destaca la calidad de gasolinas y el gasoil 10S producidos por ANCAP, que se equiparan con la más exigente calidad europea. La pauta de mezcla de bioetanol se mantuvo al mismo nivel del año anterior.

Se llevó a cabo un paro de mantenimiento de las unidades a partir de setiembre de 2023 hasta junio de 2024. Durante el mismo se realizó una importante inversión en la Unidad de Craqueo Catalítico, con una reforma tecnológica destinada a asegurar su operabilidad dentro de los más exigentes estándares medioambientales. El anterior paro de mantenimiento se había realizado en 2017.

Durante la puesta en marcha de las unidades se registraron algunos problemas de disponibilidad mecánica que requirieron mantenimiento adicional, hasta que a fines de junio se contó con la configuración completa de las unidades de la refinería.

La coyuntura internacional determinó que los márgenes de refinación disminuyeran desde los elevados valores registrados en 2022 y 2023, situándose en 2024 en valores similares a los de 2019, previo a la pandemia de covid.

Al cierre de 2024 la materia prima procesada fue de 1,69 millones de metros cúbicos, lo que incluye el procesamiento de petróleo crudo (1,57 millones) y otras materias primas. Considerando el valor procesado promedio diario en 2024, a partir del mes de julio, en que se normalizaron las operaciones, se alcanzó un procesamiento de crudo de 42.400 barriles diarios.

En consonancia con lo anterior, durante 2024 se realizó la importación de 10,7 millones de barriles de petróleo crudo, adquirido en mercados internacionales en forma spot. La calidad promedio de los crudos procesados ha sido de 38°API y el tenor de azufre 0,15 % en masa.

## Metas trazadas y logros obtenidos

Para 2024 se cumplió con las diversas metas de desempeño operativo que se habían fijado.

- **Utilización de unidades** (valor complejo de utilización del complejo refinador, que incluye el aporte ponderado de cada Unidad). La meta fue fijada en 73% y finalmente se alcanzó dicho valor
- **Disponibilidad mecánica de unidades**, que reporta las horas del año en que por motivos mecánicos no es posible la operación de una unidad. La meta planteada fue de un 98% de disponibilidad y se alcanzó un valor del 97%.
- **Índice de intensidad energética** (medida de la eficiencia de utilización de la energía en el proceso productivo). El valor alcanzado fue 114% con lo que se cumplió la meta de no superar 119%; esto se explica por el cumplimiento de la meta prevista de Utilización de unidades.
- Con respecto a los inventarios de crudo y productos, se fijó una meta de 610 mil metros cúbicos promedio de crudo y productos totales, en tanto que el valor de cierre fue de 632 mil metros cúbicos. Esta desviación se explica por mayor inventario importado de gasoil vía Terminal del Este, debido a un incremento de la economía de parcela importada que tiene asociadas importantes economías de adquisición, así como las distorsiones en el proceso de puesta en marcha de las unidades ya informadas.

## Lineamientos generales

La gerencia Producción de Energéticos participa en las iniciativas estratégicas que ha definido la empresa, liderando algunos proyectos y participando activamente en otros. Entre ellos, se encuentran los proyectos de procesamiento de materias primas renovables para producir gas oil y combustible de aviación sostenibles, en vías de adjudicación. Se encuentra en estudio alternativas de automatización de blending y gestión de parque de tanques para minimizar los tiempos y los costos de poner en especificación los productos, así como alternativas de electrificación del servicio de calefacción en parque de tanques, como mejora de la eficiencia de consumo energético y la consecuente reducción de emisiones de las operaciones. Se continúa avanzando, desde 2016, en el programa de racionalización y reúso de agua, con foco en los proyectos de reúso del efluente para la torre de enfriamiento y sustitución de la fuente para uso industrial.



## PRODUCCIÓN



## PRODUCCIÓN DE PORTLAND

Entre los logros más importantes del ejercicio se destaca el mantenimiento de la certificación del producto, de acuerdo a la norma UNIT 20:2017, así como el certificado de comercialización de cementos estructurales para el mercado interno.

Se continuó avanzando, asimismo, con el plan de fortalecer el ambiente de control de activos, generando información de gestión confiable y oportuna, y con la configuración de los sistemas informáticos para uniformizar la información y la metodología de trabajo.

Se mantuvo el plan de optimización de cartera de permisos mineros de ANCAP y PAMACOR SA.

Dado que las plantas de ANCAP no pudieron abastecer todas las ventas del grupo, no pudo continuarse durante 2024 con las pruebas con los clientes hormigoneros en el sur, con el objetivo de migrar la venta de cemento granel de CPN a CPF. Se espera retomar las pruebas con estos clientes una vez finalizada la licencia de la construcción 2024-2025.

Con respecto a la producción de clinker y cemento en ambas plantas, se planificó la operación de los hornos de manera alternada, con movimiento de personal entre plantas para completar las planillas de turnos, con el objetivo de maximizar las producciones de ambos procesos.

Durante el transcurso de 2024 hubo varios problemas en la operación del horno de Minas, lo que obligó a detener su producción, lo que a su vez impidió cumplir con el plan trazado.

Frente a estas paradas del horno de Minas y a los efectos de atender la demanda de cemento granel y bolsa, se desviaron a partir de agosto las ventas de clinker y se compró clinker para abastecer el mercado de bolsa.

A pesar de lo anterior, con el movimiento de operarios ente plantas para completar las planillas de turnos, se logró, en algunos meses, una producción récord de cemento en Minas, gracias a que se pudo completar las planillas de personal para operar con los tres molinos en simultáneo.

## Metas para 2025

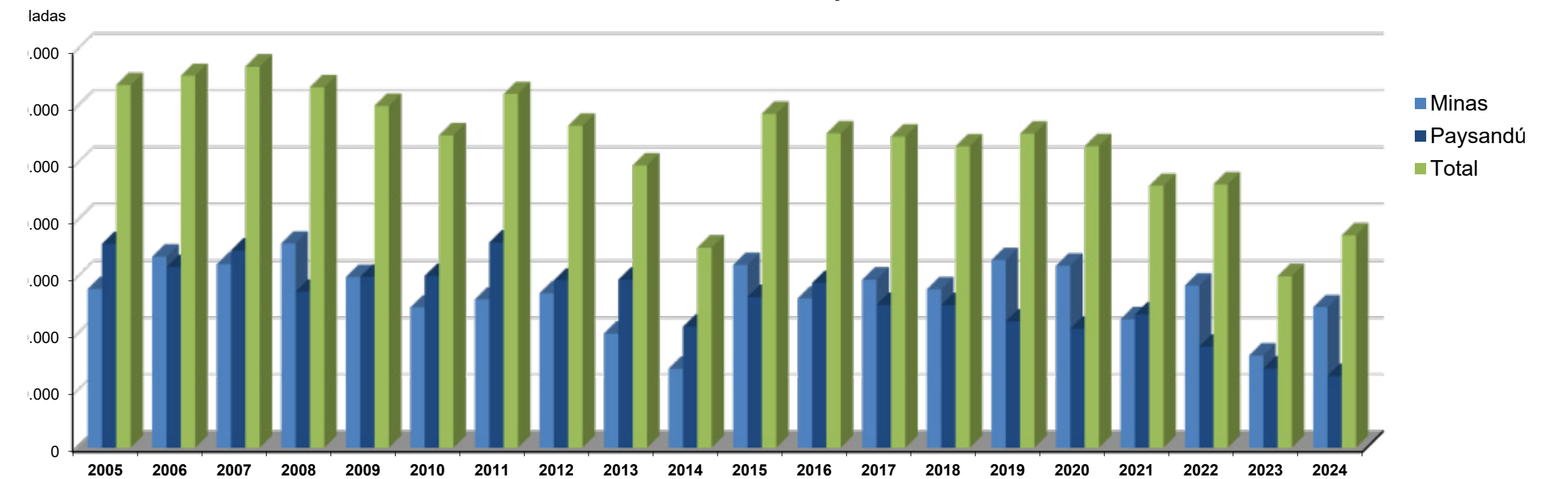
Entre las metas fijadas para 2025 se destaca el mantenimiento de la certificación del producto, así como la vigencia del certificado de comercialización de cementos estructurales para el mercado interno.

En cuanto a las metas comerciales, definidas en el presupuesto de ventas elaborado por Cementos del Plata, se fijó un volumen de 267 mil toneladas de cemento producido por ANCAP para 2025.

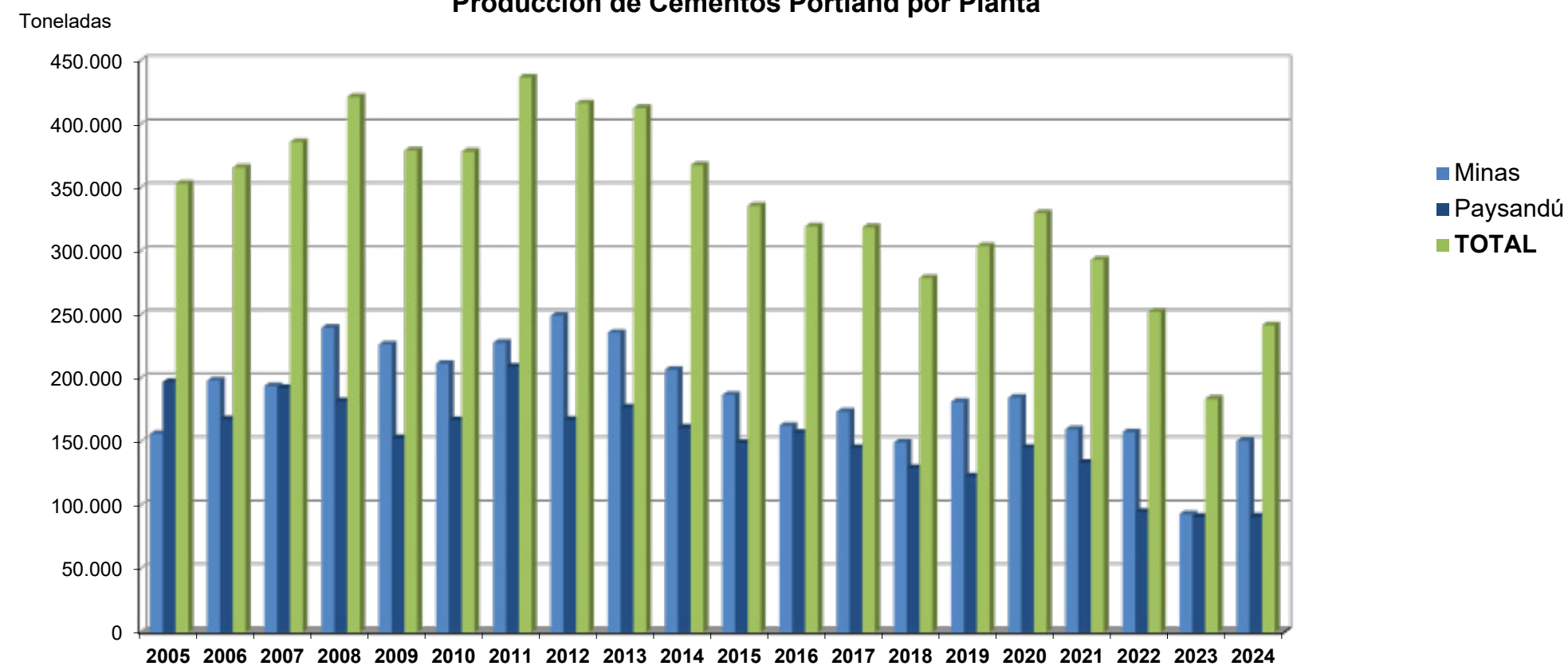
Otro de los objetivos para 2025 es retomar las pruebas con los clientes hormigoneros del sur y concretar el pasaje de venta de cemento a granel de CPN a CPF, lo que significaría una reducción de costos y una reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>. En lo que respecta al mercado granelero de Paysandú, iniciar las pruebas con los clientes de esa región.

También se continuará analizando la viabilidad de la utilización de diferentes combustibles alternativos para la planta Minas, con el objetivo de bajar los costos energéticos del proceso de fabricación de clinker.

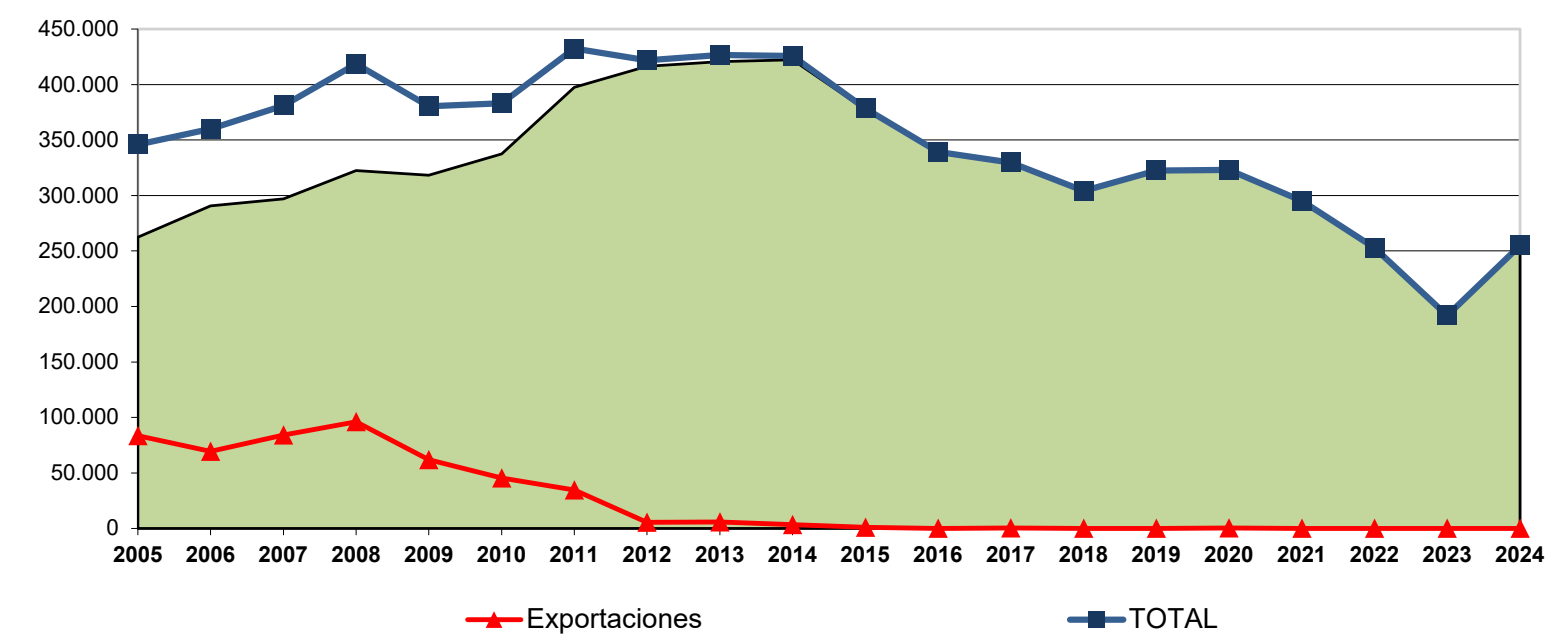
Producción de clinker por Planta



Producción de Cementos Portland por Planta



Consumo interno y exportación de Cementos Portland  
Venta total en plaza



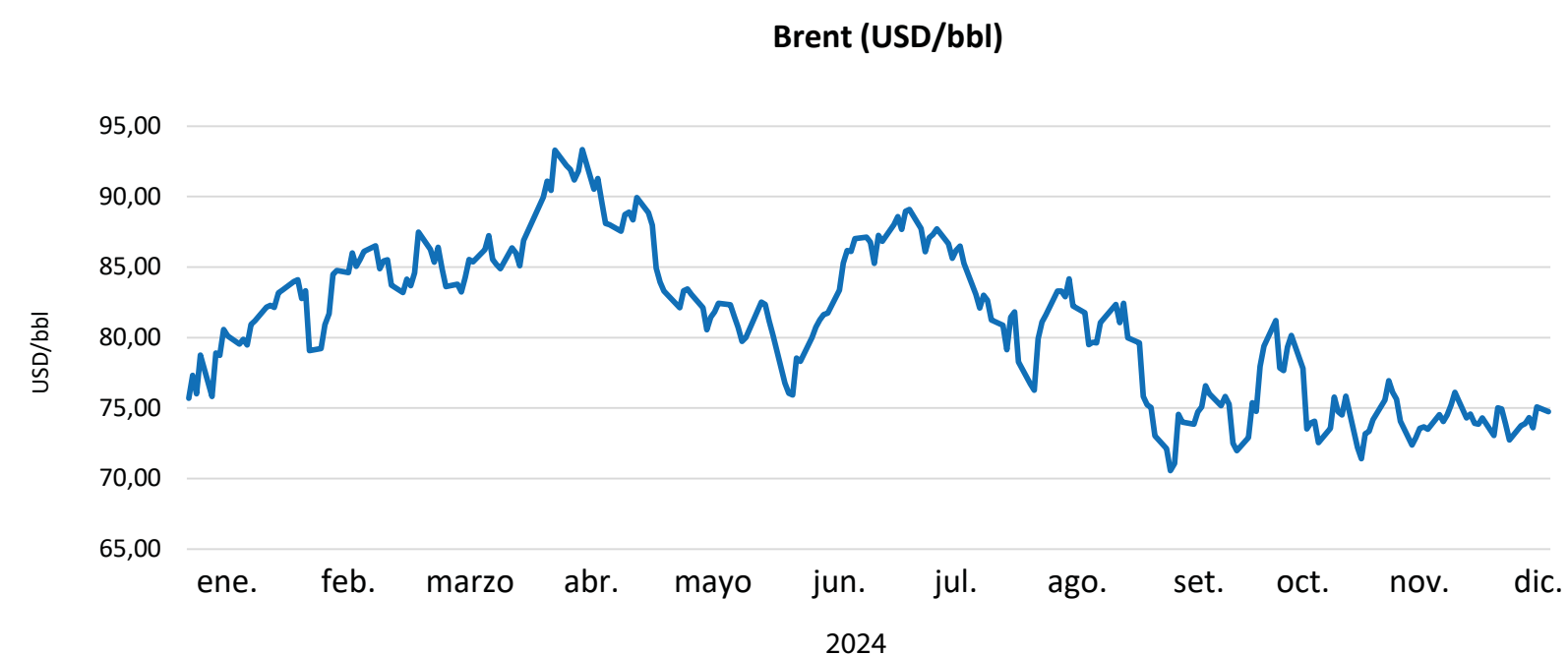
## COMERCIAL



## COMERCIO EXTERIOR

En el ámbito del mercado internacional, el año mostró –para el crudo de referencia Dated Brent– valores que fluctuaron entre 70,56 USD/bbl y 93,35 USD/bbl. En enero de 2024, el precio del crudo de referencia Dated Brent se hallaba por debajo del precio registrado para este crudo durante el mes de febrero de 2022, antes del estallido del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, que tuvo lugar el 24 de febrero de ese año. Sin embargo, las fricciones entre Irán e Israel, así como la guerra en Gaza, han hecho que el precio del crudo fluctuara a lo largo del año.

En definitiva, el precio del barril de referencia Dated Brent promedio en 2024 fue de USD 81,01 frente a USD 82,64 en el año 2023. Comenzó 2024 con un valor de USD 75,70 por barril, alcanzando su mínimo valor de 70,56 USD/bbl el día 10 de setiembre y un máximo valor de 93,35 USD/bbl el día 12 de abril. Los precios de los derivados del petróleo acompañaron la evolución de los precios de petróleo crudo.

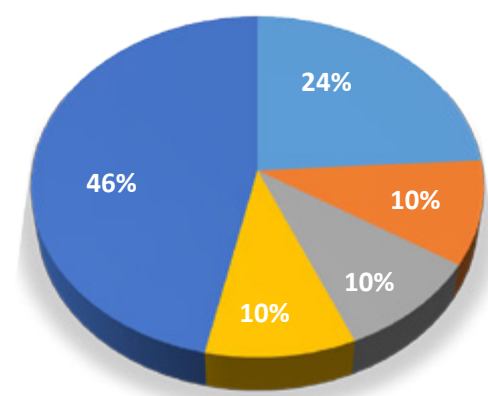


### Importación y Exportación

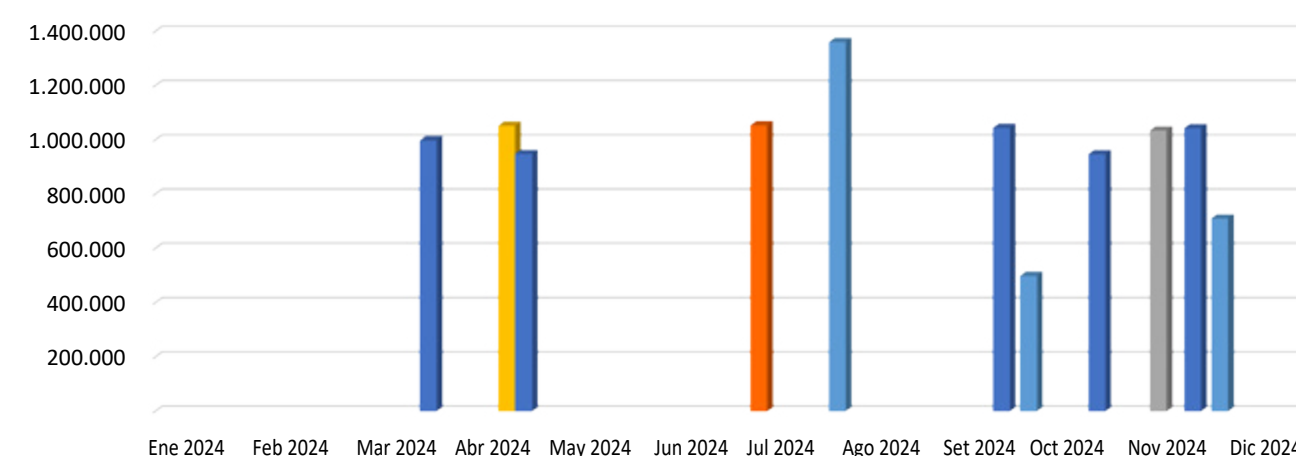
Se ha optimizado el suministro de crudo y derivados al país a través de la diversificación y ampliación de mercados.

El volumen de crudo recibido durante 2024 fue de 10.702.352 bbls., una cifra inferior a la de un año normal, en virtud de paros de unidades por mantenimiento. Los orígenes del suministro de petróleo crudo fueron: Argentina, Azerbaijón, Estados Unidos, Kazajistán y Nigeria, todos adquiridos en el mercado spot.

### Importaciones de crudo por origen (%)



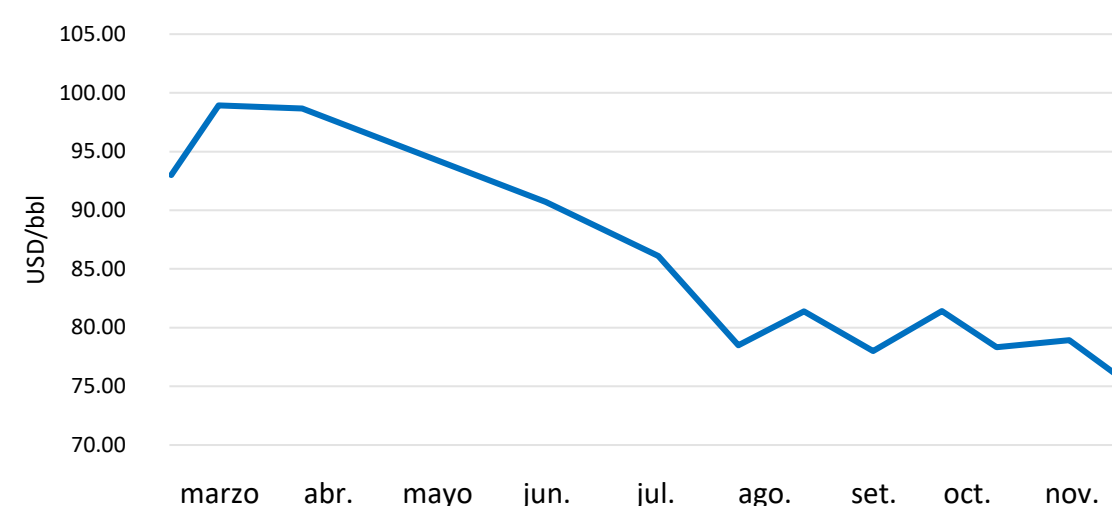
### Volumen crudo importado (bbl) por origen



■ Argentina ■ Azerbaijón ■ Estados Unidos ■ Kazajistán ■ Nigeria

El precio promedio mensual del petróleo crudo recibido durante 2024 (costo y flete) osciló entre 75,98 y 98,93 USD/bbl.

### Precio real del petróleo, costo y flete (USD/bbl)



El volumen de derivados líquidos fue de 1.057.137 m<sup>3</sup>. Cabe mencionar que, debido al paro de unidades por mantenimiento, aumentó considerablemente la importación de derivados durante 2024. Del total de derivados importados, el 42,3 % corresponde a gas oil (447.679 m<sup>3</sup>) y el 30,9 % corresponde a gasolinas (326.728 m<sup>3</sup>).

Durante el período de paro, dado que las importaciones de gas oil representaron el mayor volumen a importar, y a los efectos de no congestionar el terminal marítimo de La Teja, los buques de gas oil descargaron en el terminal de José Ignacio. Esto permitió un ahorro del orden de 70-80 USD/m<sup>3</sup> en el precio del gas oil, ya que las parcelas oscilaron entre 65.000 y 110.000 m<sup>3</sup>, mientras que las parcelas en La Teja son del orden de 10.000 m<sup>3</sup>.

Durante el paro de unidades por mantenimiento y el otoño/invierno, período en el cual ANCAP tiene déficit de propano/butano, se cubrió la demanda con importación extrarregional en modalidad storage flotante y un buque alijador para las entregas al terminal de La Teja, complementado con entregas vía terrestre. En 2024, las importaciones de propano/butano se realizaron entre enero y agosto. Cabe mencionar que en el extremo final del período se pudo cubrir con suministro regional.

Resumen de las adquisiciones de propano/butano durante 2024:

CANTIDAD	STORAGE/ALIJADOR
95.561 m <sup>3</sup>	Buque/Camión
30.096 m <sup>3</sup>	Buque
15.973 m <sup>3</sup>	Camión

**Total: 141.630 m<sup>3</sup>**

La cantidad de petcoke importado con destino a las plantas de cemento portland y cal de ANCAP y cementeras privadas durante 2024 ascendió a 123.176 tm. Los embarques arribaron al puerto de Montevideo y Nueva Palmira, y luego fueron transportados vía camión a las plantas de Minas, Paysandú y Treinta y Tres.

Se continúa utilizando la herramienta informática del portal web para la emisión, recepción y adjudicación de las ofertas de crudo y derivados, así como para las exportaciones de derivados.

## Fletes

No se realizaron contrataciones de buques tanqueros para el transporte de petróleo crudo, dado que el total de las entregas fue adquirido en condición DAP José Ignacio y DAP La Teja.

El cuadro siguiente muestra las importaciones de crudo por origen.

### Importaciones de crudo 2024

ORIGEN	CANTIDAD (BBL)	%
Argentina	2.572.402	24,0
Azerbaijón	1.055.019	9,9
Estados Unidos	1.035.385	9,7
Kazajistán	1.053.221	9,8
Nigeria	4.986.325	46,6
<b>Total</b>	<b>10.702.352</b>	

Los cuadros que siguen presentan las importaciones de derivados por origen.

### Importaciones de derivados líquidos 2024:

PRODUCTO	ORIGEN	VOLUMEN (M³)
Aguarrás	Argentina	719
Asfalto	Argentina / España / EE. UU. / Grecia / Italia	68.104
Avgas	Brasil / EE.UU.	3.547
Butano	Argentina / Chile / EE.UU.	76.921
Butano Desodorizado	Argentina	81
Fuel Oil	Argentina	12.249
Gas Oil	Corea del Sur/ E.A .U./ EE. UU. / India / Omán / Singapur/ St. Eustatius	447.679
Gasolina	Argentina / Bélgica / España / Países Bajos	326.728
Hexano	Argentina	533
Jet A I	Arabia Saudita / Argentina / Bélgica / Brasil / Kuwait	56.251
Propano	Argentina / Chile / EE.UU.	64.709
<b>Total</b>		<b>1.057.519</b>

### Importaciones de Petcoke 2024:

ORIGEN	VOLUMEN (TM)
Argentina	1.620
Brasil	2.187
USA	119.369
<b>Total</b>	<b>123.176</b>

COMERCIAL



MERCADO INTERNO

## Venta de combustibles y lubricantes

### Sisconve

En setiembre de 2024 se aprobó la versión del contrato SISCONVE, en la cual se introdujeron cláusulas relativas a la protección de datos personales.

Durante el año se concretó, asimismo, la firma del nuevo convenio SISCONVE con nueve clientes (BSE, BHU, Cámara de Senadores, Cámara de Representantes, Intendencia de Lavalleja, Ministerio de Trabajo, OSE, Poder Judicial e Intendencia de Canelones). Adicionalmente, hay 14 clientes que ya han expresado su acuerdo a la suscripción de dicho convenio.

Se adquirió un total de 2.000 GPS con tecnología 4G, en el marco del nuevo contrato con el proveedor y dentro del proceso de apagado progresivo de la red celular 2G (GSM), que realiza ANTEL.

En diciembre de 2024 se realizó en planta La Teja el taller “Estrategias de actualización tecnológica y mejora de la gestión para flotas públicas”, convocando a organismos públicos seleccionados en base a sus características en el uso del sistema.

**Evolución de la cantidad de vehículos adheridos a Sisconve en los últimos años:**

AÑO	CANTIDAD DE VEHÍCULOS
2022	18.192
2023	18.914
2024	19.324

### Estaciones de Servicio adheridas a SISCONVE

En 2024 se sumaron cinco nuevas estaciones de servicio al sistema, con lo cual se llegó a 164 estaciones de servicio adheridas al servicio.

En cuanto a Bocas de Consumo Propio (BCP) o camiones públicos, se instaló un camión cisterna en la Intendencia de Salto.

Utilizando el vale electrónico como medio de pago, se realizaron donaciones de combustible por parte de ANCAP a SINAE, ADES, Escuela Roosevelt y Centro Horizonte.

Durante 2023 y 2024 se extendió al Programa Valor Compartido (RSE), que se refiere a donaciones a través de vales electrónicos, que han beneficiado a una veintena de instituciones.

### Contratos de suministro con clientes oficiales

En 2024 se actualizaron las condiciones comerciales de los convenios con las intendencias de Colonia, Maldonado y Río Negro, en tanto que se llevaron a cabo negociaciones para la actualización de condiciones comerciales con las intendencias de Montevideo, Salto, Durazno, Tacuarembó, Rivera, Flores, Treinta y Tres y Canelones.

Durante el año quedó implementada, asimismo, la operativa de adquisición de lubricantes en las estaciones de servicio del sello ANCAP, mediante la utilización de tarjeta convenio con las intendencias de San José, Soriano y Maldonado. Se trata de un beneficio para los clientes, debido a la descentralización de las compras y el uso eficiente de la red, en tanto que permite a ANCAP tener un mejor seguimiento de las ventas a estos clientes.

### Contrato de Marca entre ANCAP y DUCSA

En 2021 se suscribió un contrato de marca entre ANCAP y DUCSA, por el cual ANCAP designó a DUCSA como administrador de la red de estaciones de servicio del sello ANCAP, otorgándole el derecho a DUCSA y obligándose ésta a utilizar de forma exclusiva las marcas, sellos, emblemas, colores, logotipos, isotipos y demás elementos identificatorios propiedad de ANCAP, a los efectos de desarrollar la actividad de comercializador mayorista de productos y autorizándole a ceder los mismos a los concesionarios ANCAP en relación al puesto de venta que exploten.

Bajo este marco, DUCSA, como administrador de la red de Estaciones de Servicio, tendrá un único contrato con los operadores de la red de estaciones, el cual unifica el contrato de operativa y el contrato de concesión. Este último se daba entre ANCAP y los concesionarios.

Así es que, en 2024, se denunciaron 63 contratos de concesión, con el objetivo de que no se diera la renovación de forma automática y de avanzar en la firma del nuevo contrato entre DUCSA y los concesionarios de la red ANCAP.



## Obras en estaciones de servicio propiedad ANCAP

El siguiente cuadro detalla las inversiones durante el año en estaciones de servicio propiedad de ANCAP, arrendadas a concesionarios:

### Intervenciones en Estaciones de Servicio CODO ANCAP en 2024

ESTACIÓN DE SERVICIO	INTERVENCIÓN	IMPORTE EJECUTADO \$	IMPORTE ESTIMADO A EJECUTAR \$
FERALVA LTDA.	Cambio de tanques y adecuaciones URSEA, otros	580.757	17.500.000
PETROVOLPE SRL	Cambio de tanques y adecuaciones URSEA	-	14.000.000
CASA ELIO OCAMPOS SC	Adecuación edilicia 360	-	8.800.000
TELLAGORRY SRL	Saldo de obra 2024 y mantenimiento edificio	8.531.172	-
ERGUS SRL.	Saldo de obra 2024 (estructura de techo y cambio de claraboya), honorarios sanitaria, otros	3.322.614	4.500.000
ESTEKORAL S.A.	Reforma edilicia y otros	695.000	6.400.000
NICRE LTDA.		-	4.400.000
RAISAN LTDA.	Mantenimiento edificio y otros	2.554.512	-
MALCAR SRL	Mantenimiento edificio y otros	1.245.633	-
	Gastos e inversiones por mantenimiento de Red CODO	7.402.075	4.000.000
		<b>27.352.869</b>	<b>59.600.000</b>

## Venta de combustible a UTE

		2023	2024	VARIACIÓN 2021-2023
BLANCOS	GAS OIL 50-S	198,3	18,1	91%
	Total	198,3	18,1	-91%
NEGROS	FUEL OIL MOTORES	34,0		100%
	Total	34,0		-100%
	<b>Total</b>	<b>232,3</b>	<b>18,1</b>	<b>-92%</b>

En 2024 se vendió un 92% menos de combustible a UTE, ya que las condiciones climáticas le permitieron a la empresa la utilización de alternativas de generación eléctrica tales como hidráulica, solar, eólica y biomasa, de tal manera que no necesitó obtener combustible para la generación térmica.

## Lubricantes

Las ventas en el mercado interno en 2024 registran una caída del 1,15% respecto al año anterior.

En el ejercicio se produjeron cambios importantes en el mercado de los lubricantes, con actores que cambiaron las marcas que representaban, lo cual, junto a la presencia de nuevas marcas, condujo a un incremento del grado de competencia. Como consecuencia de esto, algunos actores han volcado a sus canales volúmenes importantes de productos para agotar el stock de la marca que tenían antes. Esta situación ha provocado un incremento del mercado total y del mercado CALU (Cámara de Lubricantes del Uruguay).

En 2024 se frena la caída de volumen del año 2023, comenzando una recuperación de volumen y de participación del mercado. Se destaca el retorno de las exportaciones a MonteAlegre (Paraguay).

## Petcoke

Se continuó en 2024 la gestión y venta de Petcoke en el mercado interno uruguayo, atendiendo plantas industriales de ANCAP y clientes particulares (CdP, Cielo Azul y Cementos Artigas). En el siguiente cuadro se presentan los volúmenes de las ventas a clientes particulares, que reflejaron una caída del 40,2%, debido a cuestiones operativas de las plantas cementeras.

En toneladas		2023	2024	VARIACIÓN 2024-2023
COMBUSTIBLES SÓLIDOS	Petcoke	104.831,78	62.639,71	-40,2%

## Bunkers

La comercialización total de los productos bunkers registró un aumento del 3 % en 2024 respecto al año anterior.

Se recuperó el transporte marítimo para la provisión de bunker (fuel oil intermedio, IFO) en el mes de setiembre, lo cual se debió principalmente a las pasteras, con una baja dedicación a la entrega de bunker IFO.

El fuel oil bunker se recuperó en el último trimestre del año, con un crecimiento del 34% respecto al año anterior. Esto se debió a ventas directas a buques que se surtieron de combustible desde el muelle La Teja, lo que evidencia una ventaja logística en el suministro.

Las ventas del gas oil marino se mantuvieron en los mismos niveles que en 2023, conservándose la demanda de años anteriores (entrega por camión).

En este mercado, las ventas de Jet A1 aumentaron un 4%. Por su parte la gasolina de aviación no mostró variaciones dentro de la limitada demanda de este producto. Se recuperan los valores pre-pandemia.

## Gas Licuado de Petróleo (GLP)

Se mantienen los niveles de venta de supergás, con un crecimiento del 1,9%.

Durante el año se continuó con el subsidio focalizado de GLP, que es la venta de garrafas de 13 kilos con el descuento del 50% sobre el precio de venta al público, con foco en sectores socioeconómicos vulnerables. El Ministerio de Desarrollo Social estableció la cantidad de hogares alcanzados por este beneficio, que creció aproximadamente un 30% respecto al año anterior en cantidad de garrafas.





### Supergás a granel

Se realiza un cambio de denominación de este producto, sustituyéndose por Propano Industrial (GLP Granel).

Se incrementa en un 35.8% respecto al año anterior, debido a un aumento de precipitaciones, lo cual demandó más consumo para secado y calefacción.

### Combustibles blancos

#### Gasolina

Se incrementa en un 5% respecto al año anterior, debido a la recuperación en zona de fronteras por tipo de cambio. Se mantiene el crecimiento de la nafta premium (15,3% respecto al año anterior).

#### Gasoil

Se incrementa en un 6,8% respecto al año anterior, debido al crecimiento en zonas productivas. Las mayores subas se dan en el sector forestal (segunda planta de UPM), cerealero y lechero. También hubo un incremento en zonas fronterizas. Se destaca el crecimiento de gas oil 10 S (aumentó un 63,7% respecto a 2023).

#### Fuel oil

Caída un 8,6%. Sube en el FOM y baja en el FOP, debido a cambios en la matriz energética.

#### Fuel oil 1% para pasteras

El suministro a plantas de celulosa se realizó de enero a marzo y luego se retomó en setiembre, debido a que entre abril y agosto no se contó con transporte marítimo para su entrega, lo cual explica la disminución en el volumen de venta.

## Marketing y Gestión Canales (MGC)

En el marco del programa *Visitas a Fábrica y Laboratorio de Lubricantes ANCAP* se realizaron nueve visitas en el año, con un total de 207 visitantes, que incluyeron clientes especiales de DUCSA (estaciones de servicio con sus propios clientes, ACU, COT, HATCH, TRALE); Programa de Desarrollo de Red de DUCSA (encargados y pisteros de estaciones de servicio de varios puntos del país); clientes oficiales (UTE, Ministerio del Interior, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Defensa, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Ministerio de Salud Pública, UTU, Administración Nacional de Puertos y varias intendencias).

En cuanto al Programa *Visitas a Refinería ANCAP*, hubo cuatro jornadas en el año, con un total de 67 visitantes, que incluyeron clientes especiales de DUCSA, como SEVEL y varios talleres, así como representantes del Programa Desarrollo de Red de DUCSA (encargados y pisteros de estaciones de servicio de varios puntos del país) y representantes comerciales de DUCSA.

La satisfacción de los participantes en el programa de Lubricantes fue del 99% y la del programa de Combustibles fue del 100%.

En cuanto a la coordinación de actividades comerciales y de comunicación del Grupo ANCAP, se participó en las ferias ExpoActiva, ExpoMelilla, Agro en Punta, Prolesa, Fucrea y Uruforest.

Por otra parte, se realizaron estudios de satisfacción del cliente a través de una empresa consultora, en las áreas de Lubricantes, SISCONVE, Bunkers, Asfaltos y clientes internos.

El área lideró el proyecto CRM, a través del software CRM SAP Cloud for Customer (Gestión de Relación con los Clientes) para la gerencia de Ventas Mercado Interno.



## SUMINISTRO



## LOGÍSTICA

Las plantas de distribución cumplieron con la planificación de suministro y despacho de combustibles al país.

Durante los trabajos de mantenimiento en la refinería de La Teja, Terminal del Este recibió el gas oil necesario para suplir a todo el país, en parcelas más grandes y a mejores costos que en paradas previas. Esas operaciones fueron posibles gracias a importantes modificaciones en las instalaciones, que permitieron destinar tres tanques al gas oil.

En el terminal marítimo de La Teja se realizaron obras para lograr mayor eslora, calado, y caudales de descarga, lo que permitió agrandar las parcelas y mejorar los costos de alijes.

El despacho de combustible a la red fue suplido en mayor proporción por La Tablada, con un promedio de 5.200 camiones despachados por mes. Se extendió el horario de carga hasta la hora 22, completando el plan de optimización logística en esa planta.

La extensión horaria de la planta Paysandú permitió mejorar el flujo de etanol y gasolina con La Tablada. Comenzaron las obras del nuevo muelle de descarga fluvial, previsto para iniciar operaciones a fines de 2025. También se instalaron los equipos y se entrenó al personal de planta para el análisis de muestras, lo que permitió agilizar el despacho de las partidas recibidas.

Por otra parte, se avanzó en los pliegos para el recambio del sistema de carga en planta La Tablada, la instalación de islas Bottom Loading y la reconversión de cargaderos de La Teja para que puedan dar respaldo a La Tablada en caso de un evento no deseado en esa planta.

Se elaboraron nuevos indicadores de gestión para dar seguimiento a la eficiencia en la gestión de la distribución primaria y secundaria, con énfasis en el desempeño de los fletes fluviales.

Se incorporaron cinco nuevos tractores a la flota propia y se realizaron las gestiones correspondientes para adjudicar, durante el próximo ejercicio, cinco nuevas cisternas de aluminio para transportar 42 m3 cada una, aprovechando la nueva legislación promovida por ANCAP que permite vehículos de alto desempeño de 48 toneladas en corredores nacionales.

Se avanzó junto al MTOP para la normalización de las operaciones ferroviarias hacia las plantas de Treinta y Tres y de Durazno y se realizaron procesos licitatorios para disponer la capacidad en la planta Juan Lacaze para el almacenamiento de cargas de terceros.

A partir de los incidentes ocurridos en el oleoducto entre José Ignacio y La Teja se realizó una completa revisión de los planes de mantenimiento, inversiones y gestión de incidentes, y se trazó una hoja de ruta para todo ello, con aportes propios, de las autoridades y la comunidad.

Se realizaron inspecciones de integridad de los ductos, mediante el pasaje de herramienta inteligente, en un trabajo conjunto con la empresa especializada Rosen.

Se realizó un simulacro de escritorio sobre un escenario de pérdida de gas en el gasoducto, con participación de Seguridad Industrial y Bomberos. Se inició, asimismo, el estudio con Ingeniería para la confección y sustitución del PLEM (Pipe Line End Manifold, según la sigla en inglés) en la boya de José Ignacio.

Se comenzó a instalar un sistema de telemetría en la boya, que se va a botar en 2025.

### Abastecimiento

El funcionamiento de Abastecimiento estuvo condicionado al apoyo al Paro de Refinería, pero igualmente se lograron a fin de año excelentes indicadores de gestión, como el 79% de cumplimiento en concursos de precios y licitaciones abreviadas y un 84% en compras directas.

Se implementaron, además, varios proyectos de importancia, dentro de los que se destaca la Apertura Electrónica con ARCE (dando cumplimiento al mandato legal y mejorando la transparencia y eficiencia de los procesos de recepción y apertura de ofertas), lo que requirió un trabajo importante, con desarrollo de pruebas para la interfaz SAP-SICE y la conformación de grupos de trabajo para la catalogación de bienes y servicios.

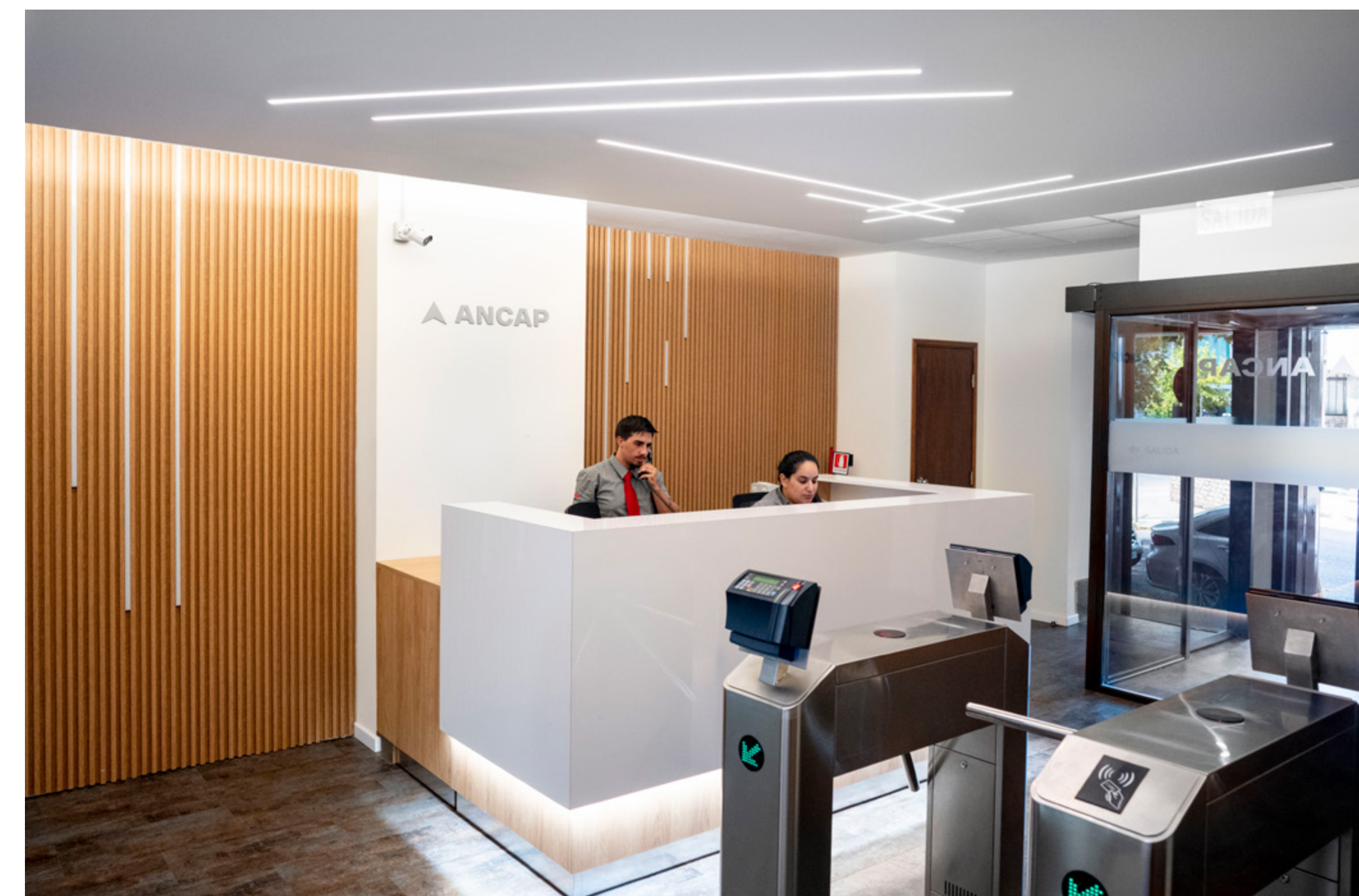
Otro proyecto de relevancia fue la plataforma para el seguimiento informático de los procesos de compras desde el ingreso a Abastecimiento hasta su adjudicación; Se concluyó el desarrollo y se pondrá en funcionamiento durante el primer semestre de 2025.

Se avanzó, asimismo, en un nuevo modelo de gestión de compras, enfocado en los negocios, con la ventaja de permitir a futuro la rotación del personal.

### Gestión de instalaciones

Se avanzó en la solución de problemas estructurales de las Oficinas Centrales (reparación integral de azoteas, solución a problemas de seguridad de desprendimientos de fachadas, mejora de acceso de personal y visitantes).

Se dio una solución a los servicios de comedor, mediante la incorporación de los modos 360 en La Teja y Oficinas Centrales.



## GESTIÓN



# GESTIÓN

De acuerdo con la gobernanza presupuestal de ANCAP, se asignan partidas presupuestales para las gerencias, de manera que cuenten con los recursos necesarios para su funcionamiento. Cada gerente asume la responsabilidad por el uso eficiente de las mismas.

Durante 2024 se impulsó la colaboración entre las gerencias para redistribuir partidas no ejecutadas (ya sea por imprevistos o por cambios en las necesidades operativas) hacia aquellas áreas que requirieran refuerzos presupuestales ante necesidades mayores a las previstas.

Esta redistribución interna ha permitido disminuir significativamente las transposiciones, con lo cual se logró un manejo más ágil y eficiente de los recursos asignados.

## GESTIÓN

## GESTIÓN HUMANA

Durante el año se mantuvieron numerosas instancias de negociación con la Federación ANCAP, sin que se registraran situaciones de conflicto de mayor relevancia.

En lo relacionado al ingreso de personal, se concretó un total de 169 ingresos en el período desde el 1° de enero de 2023 hasta el 28 de febrero de 2024. Gran parte de los ingresos mencionados fue consecuencia de procesos de selección externos iniciados, ejecutados en el transcurso del año anterior.

A partir del 28 de febrero, por tratarse de año electoral, se inició un período de veda para el ingreso de personal, que se extiende hasta el 1° de marzo de 2025.

En función de ello se hizo foco en los procesos selectivos internos, de los cuales se inició más de un centenar.

En materia de capacitación, se realizaron propuestas que apuntaron a la formación de nuevos líderes, dada la situación de cambio generacional que está sucediendo en la Administración y que lleva a la necesidad de un recambio importante en los cargos de dirección. En tal sentido, se realizaron cursos dedicados de capacitación a funcionarios jóvenes que recientemente han asumido tareas de mayor responsabilidad.

Por otra parte, se continuó la utilización de la plataforma Moodle, a través de la cual se brinda una variada oferta de cursos y capacitaciones online. Cabe destacar la instrumentación, a través de la plataforma, del curso de Seguridad de la Información.

En el marco de la iniciativa estratégica de fortalecimiento de la estructura para la transición energética, se realizaron diversas acciones de difusión general para todo el personal. Las actividades contaron con una amplia participación del personal.

Con relación a otra de las iniciativas de la Agenda Estratégica, "Elaboración de una Carrera Funcional", se procedió a la publicación del pliego de condiciones, recepción de ofertas y elaboración de informe de pre-adjudicación, para la contratación de una empresa consultora especializada en recursos humanos.

Se espera que en marzo de 2025 comiencen los trabajos previstos dentro del alcance de la presente contratación.

## GESTIÓN



## TECNOLOGÍA

El área trabaja en la adopción de una cultura digital, con foco interno y en el cliente, promoviendo la comunicación y la gestión del cambio, así como el desarrollo de una estructura adecuada y flexible para asegurar la entrega de valor a la empresa.

Con el fin de adaptarse a las demandas actuales y aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece la innovación tecnológica, la gerencia de Transformación Digital ha incorporado el área de Analítica. Se trata de modernizar y optimizar las herramientas tecnológicas, así como también transformar la manera en que se interactúa con la información y los procesos de negocio, en busca de extraer valor estratégico de los datos.

Se incorporó, asimismo, un área de Cloud, esencial para garantizar flexibilidad, escalabilidad y eficiencia en la gestión de recursos tecnológicos, así como un Centro de Competencia ERP (Planificación de Recursos Empresariales) para asegurar que se apliquen de manera consistente las mejores prácticas y estándares, y de esta manera optimizar el retorno de la inversión en una herramienta crítica como es SAP.

### Analítica

El área contribuye a la modernización tecnológica de la empresa, con un enfoque en la gestión de políticas, estándares y procedimientos que regulan el uso de tecnologías y servicios analíticos. Entre sus cometidos se encuentra asegurar la provisión de servicios analíticos con altos estándares de calidad y seguridad, optimizando la relación costo-beneficio. Con la puesta en marcha de esta área, la empresa se posiciona para aprovechar al máximo el valor de sus datos en la toma de decisiones y fortalecer su capacidad analítica.

### Centro de Competencias ERP

Se formalizó la creación del Centro de Competencias ERP siguiendo las mejores prácticas propuestas por SAP para maximizar el retorno de la inversión realizada, en aras de mantener el estado de salud del ERP corporativo y en busca de sostener la estandarización y la unificación de los procesos implementados, aprovechando las sinergias que surjan entre las empresas del Grupo al utilizar un mismo sistema de gestión integrado.

## Cloud

El área de Cloud se enfoca en incorporar y facilitar los servicios ofrecidos en la nube para apoyar las metas estratégicas del negocio. Esto incluye la implementación de tecnologías basadas en la nube para modernizar procesos, escalar recursos de manera eficiente y reducir costos operativos. El equipo se encarga de centralizar la gestión de estas tecnologías, adoptar soluciones, y garantizar la seguridad de los datos, en cumplimiento con las normas vigentes.

Se trata de transformar la infraestructura tecnológica de la empresa, de manera que esté preparada para responder a las demandas cambiantes del mercado.

Entre los procesos realizados durante 2024 cabe destacar:

### Implementación del primer Chatbot en Lenguaje Natural

ANCAP implementó durante el año su primer asistente virtual basado en Inteligencia Artificial. El hito se concretó con el despliegue de un chatbot con capacidad de interpretar lenguaje natural, de tal manera que la experiencia del usuario resulte satisfactoria y amena. Esta solución permite asistir a los colaboradores del área de Gestión de Calidad en la consulta de normas, procedimientos y protocolos de manera rápida y precisa. El uso de inteligencia artificial representa un avance significativo en el camino hacia una modernización de la empresa en su conjunto.

### Digitalización y automatización de procesos

Durante el último año, se avanzó en proyectos que destacan por su aporte al valor organizacional, al digitalizar, automatizar y estandarizar procesos mediante el uso de tecnología, promoviendo una gestión más eficiente y orientada a resultados:

- **Georreferenciación de acciones por zona de influencia:** Se implementó un sistema que registra zonas, instituciones y actividades realizadas por el área de Responsabilidad Social Empresaria en un mapa interactivo. Este sistema, integrado con reportes analíticos en PowerBI, permite una gestión más transparente y estratégica de las acciones en las comunidades.

- **Gestión de llamados externos:** Es una solución integrada al sitio institucional que facilita la publicación y gestión autónoma de concursos por parte de Gestión Humana, mejorando la eficiencia y el cumplimiento normativo.
- **Extensión de Agenda Electrónica para gas oil marino:** Se realizaron ajustes en la Agenda Electrónica de ANCAP para incorporar el negocio de gas oil marino. Esto contribuye al orden del proceso de despacho y a la disminución de tiempos en el ingreso a la planta, así como en el proceso de carga.
- **Extensión de sitio web Ventanilla Única para asfalto y grandes clientes:** Se realizaron ajustes en el sitio web para contemplar los casos de clientes y transportadoras de asfalto, así como grandes clientes como CUTCSA, CONAPROLE y ALUR. Esto permite conocer con anticipación los requerimientos de despacho, así como sentar las bases para la incorporación del negocio del asfalto en la Agenda Electrónica de ANCAP.
- **Implementación de CRM SAP:** Se implementó la solución Sales & Service Cloud (CRM) de SAP para dar soporte a la gestión de clientes. El alcance de esta implementación contempló los procesos de investigación de mercados, desarrollo de oportunidades de negocio, desarrollo de canales, gestión de clientes, atención de clientes y gestión de imagen de marca.
- **Sistema de evaluación de actuación:** Se realizó una reingeniería del sistema de evaluación de actuación de ANCAP, con el objetivo de fortalecer el proceso de evaluación de los colaboradores, incorporando mayores capacidades a la herramienta, además de realizar una adecuación tecnológica alineada con las políticas de seguridad. La nueva solución facilita a los supervisores brindar retroalimentación a los colaboradores y establecer objetivos claros.
- **Publicación del primer reporte interactivo:** En el marco del compromiso de la empresa con la transparencia, se publicó en el sitio web de ANCAP un reporte interactivo que brinda acceso público a los volúmenes de ventas de combustibles líquidos. Este reporte incorpora visualizaciones dinámicas, como tablas y gráficos, que los usuarios pueden personalizar e interactuar según sus intereses.

## Hackatón ANCAP

Se realizó la cuarta edición de la Hackatón ANCAP, evento que promueve la innovación en ANCAP y sus empresas vinculadas. Participaron seis equipos, integrados por un total de 21 personas.

Durante una jornada se desarrollaron productos mínimos viables o prototipos que respondían a problemáticas propuestas por los participantes, de ANCAP o las empresas del Grupo ANCAP, en las que el uso de la tecnología contribuye a su solución o mejora.

En la edición 2024 se trataron problemas de análisis de bases documentales, aplicación de búsquedas en lenguaje natural, procesamiento de imágenes satelitales, modelos de predicción de propiedades de productos, medición de propiedades de productos en proceso y aplicaciones de inteligencia artificial.

Se probaron tecnologías de desarrollo de software (GeneXus Enterprise IA, Python, LangChain, ChromaDB, Azure OpenAI), Hardware y sensores (placa Arduino, sensores LDR, leds), modelos de inteligencia artificial y aprendizaje automático (modelo de ML supervisado, Redes Neuronales, Deep Learning, AI e imágenes SAR).



## Data Challenge

Se realizó el Data Challenge ANCAP 2024, competencia de ciencia de datos que reúne analistas de datos (estudiantes, docentes, investigadores, emprendedores, graduados y personas de cualquier formación con interés y habilidades en ciencias de datos) individualmente o en equipos de hasta cuatro integrantes, con el objetivo de generar soluciones para mejorar procesos. En esta oportunidad el caso planteado refirió a la planta de tratamiento de efluentes (PTE) de la refinería La Teja, que trata buena parte de los efluentes líquidos generados por el proceso industrial. Se inscribieron 16 equipos, integrados por un total de 29 personas.

## Actualización de la red de datacenters

Se comenzó a trabajar en la primera etapa del programa de actualización de la red de datacenters, con énfasis en la sustitución de equipos de red en los datacenters de las oficinas centrales y la refinería La Teja. Estas acciones iniciales permitieron modernizar componentes críticos de la infraestructura tecnológica, incrementar la capacidad y mejorar la disponibilidad de los servicios. El objetivo es completar la modernización de la red en 2025 y garantizar, de esta manera, una infraestructura escalable, segura y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

## Microsoft 365

Se promovió la adopción de Microsoft 365 (Teams, Onedrive, Outlook, Planner, ToDo y Forms) y Copilot en ANCAP. Se realizaron instancias de capacitación a usuarios sobre la capacidad de las aplicaciones y cómo estas herramientas ayudan a mejorar la eficiencia en sus actividades diarias.

Se complementaron las capacitaciones con actividades de comunicación para reforzar y asegurar que la información llegara a todos los funcionarios y les permitiera conocer o recordar las funcionalidades y beneficios de las herramientas.

## Ciberseguridad

### Implementación de doble factor de autenticación

Ante el aumento de ataques cibernéticos relacionados a la identidad, cada vez son más vulnerables los mecanismos de autenticación de usuarios que usan solo una contraseña. Para reforzar las autenticaciones en los accesos remotos a la red corporativa (conexiones de teletrabajo) y en el uso de las aplicaciones de la nube de Office 365 (correo, Teams, OneDrive, entre otros) se implementó el doble factor de autenticación.

Por “doble factor” se entiende que además de la contraseña (primer factor), se debe ingresar un código numérico (segundo factor) que se recibirá en el teléfono celular de cada usuario de ANCAP al momento de ingresar a la conexión de teletrabajo o cuando sea requerido.

### Programa de simulación de ataque cibernético

Durante el año se trabajó en la primera fase y parte de la segunda del programa de simulación de ataque cibernético, que se compone de las siguientes tres fases:

- Fase 1: Protocolo de actuación ante un ataque cibernético. Enfoque teórico. (Finalizada)
- Fase 2: Talleres de protocolo de actuación ante ataque cibernético. Enfoque práctico. (En ejecución)
- Fase 3: Resiliencia, recuperación por afectación de ataque cibernético. (Programada para 2025)

En la primera fase se trabajó en definir, acordar y comunicar el **Protocolo de actuación ante un ataque cibernético**: pautas y procedimientos para responder ante un incidente de estas características, que pueda afectar las operaciones de la empresa.

En el último trimestre del año, se estableció, como objetivo principal de la segunda fase, preparar y realizar el **Primer taller práctico interactivo de ciberseguridad**, diseñado para simular un ataque que afecte servicios en planta La Tablada.

El taller contó con la participación de gerencias, jefaturas y referentes afectados por el incidente y se profundizó en cuanto a la conformación de comité de crisis, la gestión de las comunicaciones y la gestión de operación en contingencia.

Se logró cumplir con el objetivo y quedó planificado para 2025 compartir un informe del taller estratégico con los involucrados y definir pasos a seguir, así como preparar y realizar el taller técnico y generar resultados de toda la segunda fase.

Finalmente, durante 2025 se trabajará en la tercera fase y última de este programa, donde se realizará una simulación de un ataque cibernético utilizando la plataforma de resiliencia cibernética, que será adquirida como resultado de la iniciativa trabajada este año sobre Respaldos Inmutables.

### Segregación de la red de respaldos

Durante el año se ejecutó el proyecto de segregación de la red de respaldos, cuyo principal objetivo es reforzar la seguridad de la infraestructura donde se alojan los servidores de respaldo. Para ello, se implementaron cuatro firewalls estratégicamente configurados, garantizando la protección de la información respaldada frente a posibles ciberataques. Esta medida no solo permite aislar la red de respaldos del resto de las redes operativas, sino que también asegura un control más riguroso sobre el acceso y las comunicaciones hacia los servidores de respaldo. Como resultado, se fortaleció significativamente la integridad y la confidencialidad de los datos críticos.

## GESTIÓN



## AUDITORÍA Y RIESGOS

El área de Auditoría Interna realizó 16 auditorías durante el año (excluyendo las de carácter periódico, como la realización de los recuentos físicos de inventarios al cierre del ejercicio, informes de sindicaturas, verificación del balance de ejecución presupuestal, etcétera) que dieron lugar a 55 recomendaciones relevantes.

Auditoría Interna actuó como nexo y apoyo, asimismo, en un trabajo de remediación de la debida segregación de roles de SAP, llevado a cabo por una firma de auditores externos.

Por otra parte, se continuó con el proceso de adquisición de un software de riesgos, una herramienta informática de uso común en las áreas de riesgo de empresas de gran porte.

La jefatura de Auditoría Informática se abocó, junto a la gerencia, a la búsqueda y testeo de herramientas de análisis de datos que incorporan inteligencia artificial para la identificación de transacciones, patrones o comportamientos extraños de los datos, de acuerdo a las últimas tendencias en materia de auditoría interna.

En el marco de la política de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, en cumplimiento de los controles exigidos por la Ley 19.574, se elaboró durante el año el procedimiento general y los instructivos en los cuales se detallan los controles de debida diligencia de las diferentes áreas intervinientes. Se pondrán a consideración y aprobación para luego ser implementados.

En el mismo sentido de prevención del lavado de activos, se firmó un acuerdo entre ANCAP y BROU con el objetivo de establecer mecanismos de cooperación y asistencia mutua.

Se consolidó la generación mensual del tablero de KRI (Key Risks Indicators o Indicadores Clave de Riesgos) para el monitoreo de los riesgos estratégicos, ambientales, sanitarios, de seguridad en el trabajo y de calidad, así como riesgos financieros y operativos.

Se realizaron autoevaluaciones de riesgo de los procesos de liquidación de haberes salariales, planificación de la producción y proceso de compra de crudo y derivados.

Dado el aumento de los incidentes de ciberseguridad de las tecnologías de la información y en los sistemas de automatización y control industrial, se finalizó el estudio para identificar el grado de madurez en ciberseguridad en las plantas de producción y distribución de combustibles de ANCAP y ALUR. A

partir del mismo la jefatura de Seguridad de la Información elaboró un plan de acción para la mitigación de los riesgos más significativos.

Como parte de dicho plan de acción, se elaboró una estructura organizacional para la gestión de la ciberseguridad integral (TI y OT) con la creación de los Comités de Ciberseguridad Integral (Ejecutivo y Técnico) los que comenzaron a sesionar durante el mes de noviembre.

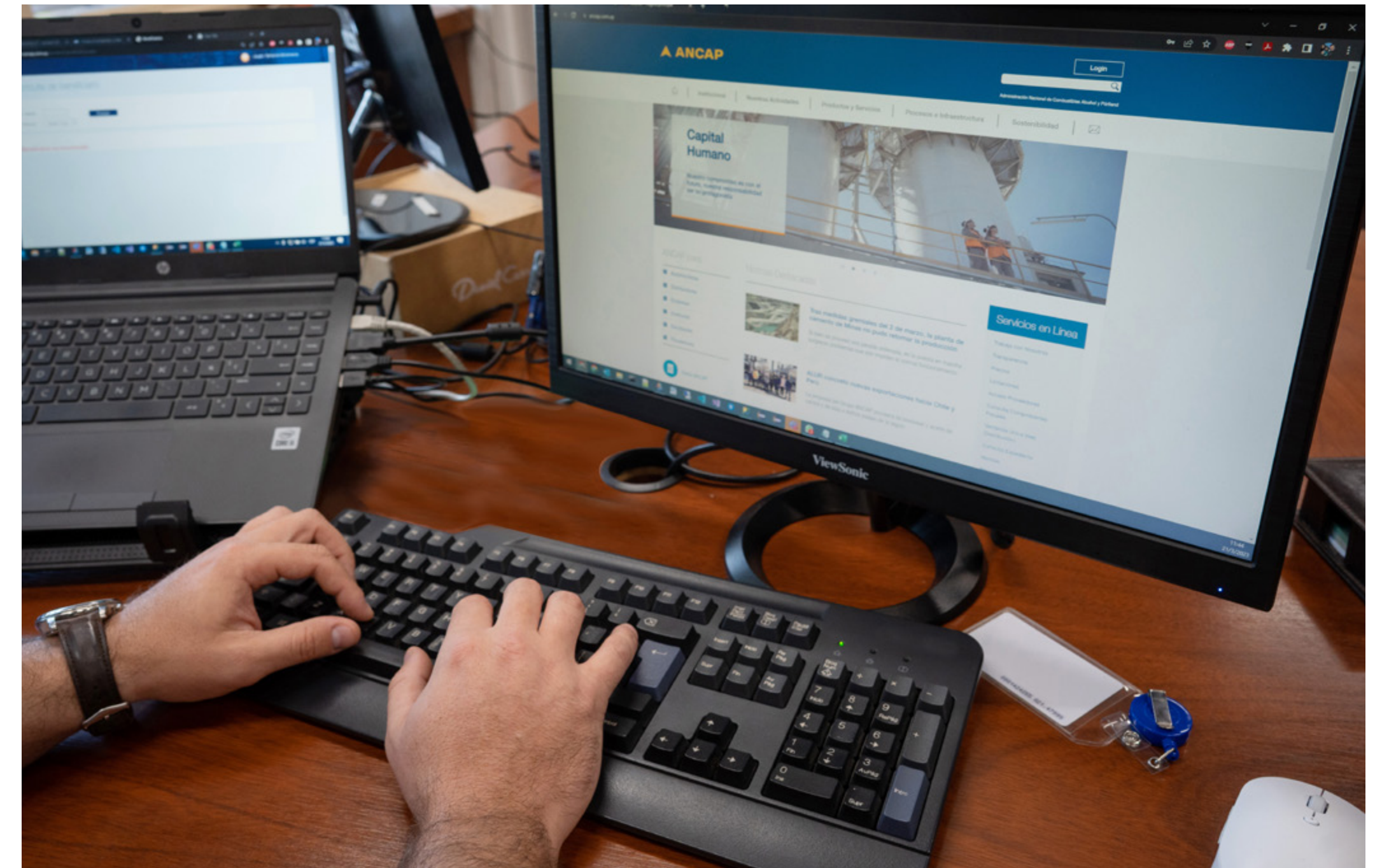
Se destaca, en ese sentido, la amplia integración del comité técnico, liderado por la jefatura de Seguridad de la Información, en el que participan referentes de OT (ciberseguridad industrial) de todas las plantas de ANCAP y ALUR y de especialistas en la materia de la gerencia de Transformación Digital.

La jefatura de Seguridad de la Información, por su parte, concretó la adquisición de un servicio de software para entrenamiento y concientización del personal del Grupo ANCAP a través de material interactivo y simulaciones de Phishing y Ransomware. Se realizaron dos simulaciones de ataques y varios entrenamientos para el personal más vulnerable.

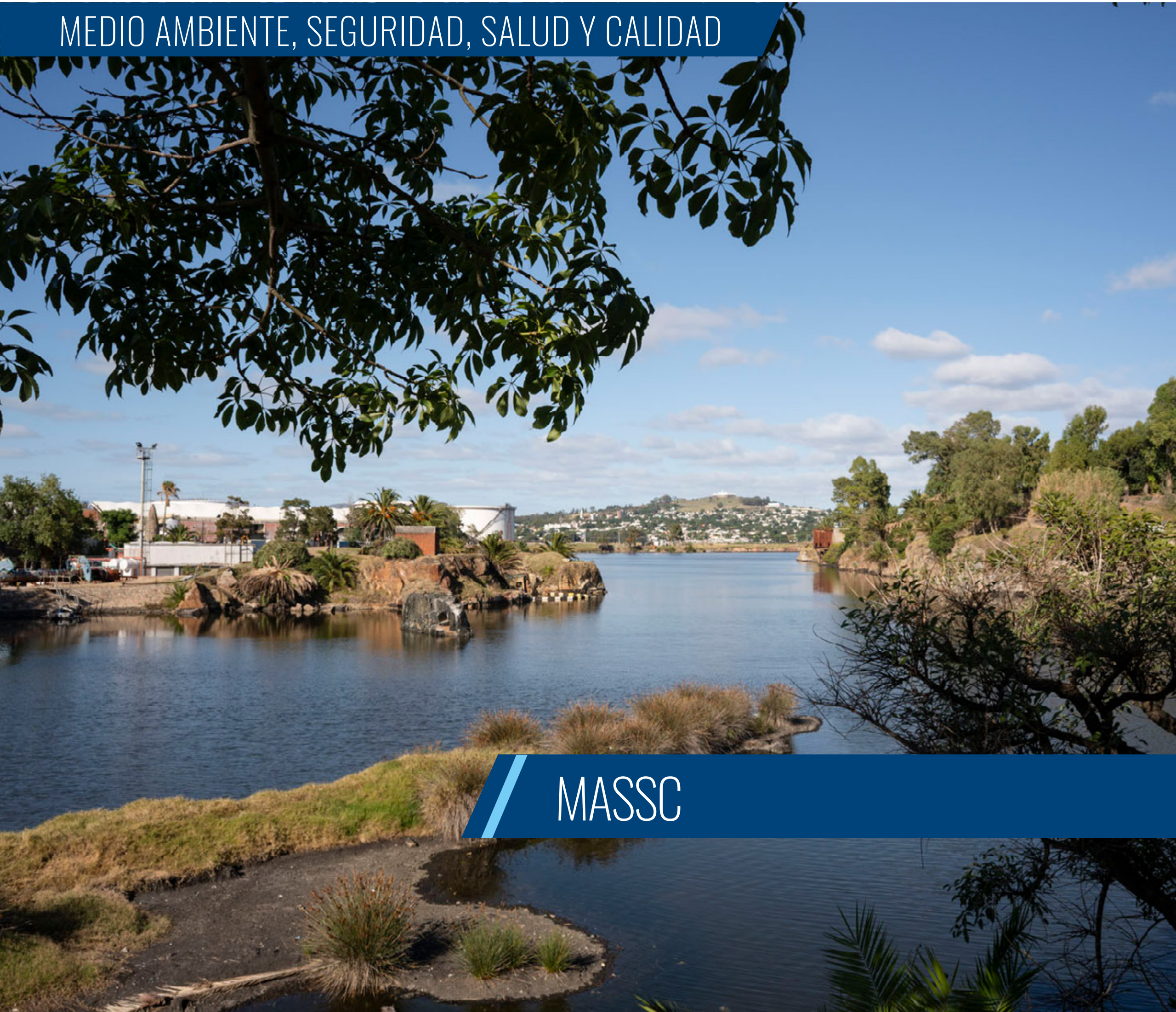
En cuanto a capacitación, se finalizó con el diseño de un nuevo curso para el personal de ANCAP en Moodle, con el objetivo dar a conocer las políticas de seguridad de la información y los principales vectores de ataques.

La jefatura de Gobernanza y Cumplimiento trabajó, en conjunto con el Observatorio de Clima Interno y Capacitación, en el desarrollo de un curso en la plataforma Capacitancap para todo el personal de ANCAP sobre el código de conducta actualizado al 15 de abril de 2021.

Se elaboró, además, una propuesta detallada para la definición de aspectos clave e implementación de un canal de denuncias que se acople a los mecanismos ya existentes para el reporte de situaciones apartadas de la ética o de la normativa interna o externa.



## MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD, SALUD Y CALIDAD



MASSC

### Medio Ambiente

Las principales actividades del área durante el año fueron las siguientes:

- Instrumentación de acuerdos de servicio con clientes internos. Se realizaron 19 acuerdos en el período.
- Mantenimiento de la acreditación según norma ISO/IEC 17025:2017 relativa a la competencia técnica del Laboratorio de Medio Ambiente para la realización de ensayos. Inscripción del laboratorio en el Registro Nacional de Laboratorios Ambientales, liderado por el Ministerio de Ambiente.
- Adquisición de equipamiento para el laboratorio: instalación de equipo de análisis elemental; adquisición de un cromatógrafo de gases.
- Prestación de servicios analíticos por parte del Laboratorio de Medio Ambiente para el monitoreo de los efluentes de las plantas operativas, la caracterización de residuos sólidos para su disposición segura, el relevamiento de la contaminación del suelo en la refinería La Teja, la planta La Tablada y Terminal del Este. Monitoreo del agua de la cantera en la planta La Teja.
- Avances en la ejecución de contrato para remediación de suelos contaminados en dos áreas de la planta La Teja.
- Culminación del proceso de la gestión de la Autorización Ambiental Especial para la planta La Teja, por parte del Ministerio de Ambiente.
- Concreción de contrato para mejora del sistema de trampas de vapor en la refinería La Teja.
- Avances en obras de instalación de plantas de tratamiento adicional de efluentes en las plantas Durazno y Treinta y Tres.
- Colaboración con la refinería en la selección de alternativa para reutilización del agua.
- Gestión de contrato de operación y mantenimiento de planta de tratamiento de efluentes de la refinería La Teja.

- Gestión de contratos para manejo de residuos (venta de chatarra, servicios de volquetas, transporte, disposición final, etcétera).
- Apoyo técnico para la operación adecuada de las plantas de tratamiento de efluentes de Terminal del Este y La Tablada.
- Gestión de contratos de mantenimiento de estaciones de monitoreo de calidad de aire ubicadas en el entorno de las plantas La Teja, Portland Minas y Portland Paysandú.
- Asesoramiento para gestión de control de plagas en todas las plantas de ANCAP.
- Asesoramiento en gestión ambiental de actividades mineras. Realización de monitoreo ambiental en yacimientos operativos.
- Control de la gestión ambiental de contratistas.
- Capacitación a contratistas y personal de ANCAP afectado al paro de mantenimiento de la refinería La Teja por medio de clases virtuales.
- Seguimiento de planes de acción definidos en base a auditorías ambientales 2020 sobre pasivos ambientales; gestión ambiental de DUCSA, ALUR y Cementos del Plata; gestión de efluentes líquidos industriales en planta La Teja y plantas de distribución.
- Gestión de emisiones atmosféricas en la refinería La Teja.
- Reporte de indicadores de sostenibilidad en la cuenta de ANCAP en la red social X. Se incorporó el reporte del indicador de valorización de residuos de ALUR.
- Establecimiento de indicadores ambientales a reportar por parte de ALUR, DUCSA y Cementos del Plata.
- Avances en proyectos de mejora de manejo de efluentes en planta La Tablada
- Definición de líneas de base de emisiones de gases de efecto invernadero en plantas de ALUR, planta de cal de Cementos del Plata y flota de DUCSA.

- Definición de medidas de mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero en la refinería La Teja y plantas de Portland. Trabajo conjunto con MIEM, MA y MEF para la inclusión de las medidas en las Segunda y Tercera Comunicación Nacional, determinadas al Acuerdo de París.
- Finalización de proyecto de adecuación de efluentes sanitarios de planta La Teja.
- Integración al observatorio de emisiones de metano de Latinoamérica.
- Participación en la Oil Spill Conference, en Nueva Orleans, Estados Unidos.
- Participación en comités de ANCAP de Auditoría y Riesgos e Innovación, Investigación y Desarrollo.
- Participación en los grupos de ANCAP "Integridad de Ductos" y "Tanques".
- Participación en comisión de especificaciones de combustibles de ANCAP.
- Participación en el grupo de trabajo "Planificación de respuesta a emergencias" de ARPEL.
- Participación en el Comité de Gestión Ambiental de UNIT.

## Medio Ambiente en la agenda estratégica

Dentro de la agenda estratégica lanzada a fines de 2022 se incluyeron los siguientes proyectos liderados por Medio Ambiente

- Gestión de pasivos ambientales, con el objetivo de implementar el plan aprobado por Directorio.
- Plan de reducción de emisiones de gases efecto invernadero.
- Valorización de residuos.

## Plan de acción de Medio Ambiente en la transición energética

El plan consiste en participar en los diferentes proyectos desde su inicio, dando apoyo en la identificación de aspectos ambientales, evaluación de alternativas desde el punto de vista ambiental, identificación de las mejores técnicas disponibles, generación de información ambiental y coordinación con las autoridades ambientales.

Los proyectos de la agenda estratégica incluyen líneas de acción relacionadas con la transición energética.

Actividades destacadas:

- Interacción con DINACEA y DINABISE, del Ministerio de Ambiente, para el intercambio de información relacionada con los espacios de relevancia ecológica en las áreas marinas de la ZEE.
- Participación en la coordinación de actividades de capacitación realizadas a solicitud del Ministerio de Ambiente sobre efectos de sísmica en las actividades pesqueras; gestión ambiental de proyectos petroleros y de producción de hidrógeno verde off shore.
- Seguimiento de aspectos ambientales de actividades de abandono de pozos de exploración petrolera on shore.
- Participación en el Comité de Transiciones Energéticas de ARPEL.
- Participación en la Semana Arpel-Naturgas “Impulsando transiciones energéticas justas para América Latina y el Caribe”, que tuvo lugar en Cartagena de Indias, Colombia.

## Respuesta ante derrames

Coordinación de respuesta a derrames ocurridos en el oleoducto José Ignacio- Montevideo. Interacción con autoridades, elaboración de informes, actividades de monitoreo ambiental, reuniones con vecinos, etcétera.



## Seguridad Industrial

ANCAP fue reconocida, en el marco de las Jornadas Latinoamericanas de Seguridad e Higiene en el Trabajo (JOLASEHT) en Ciudad de México, con la distinción de Gestión Corporativa en Seguridad y Salud en el Trabajo, otorgada por la Asociación Latinoamericana de Seguridad e Higiene en el Trabajo (ALASEHT).

Dentro de las actividades que se realizaron en el año en el área de Seguridad Industrial, se destacan las siguientes:

- Finalización del paro de refinería en mayo de 2024, con la participación de unos 3.000 trabajadores y más de 30 empresas contratistas.
- Participación de inspectores de seguridad de todas las plantas de ANCAP, para asegurar la aplicación rigurosa de los estándares de seguridad.
- Continuación del “*Plan de Acreditación en Conocimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo*”, cuyo objetivo es impulsar la cultura de seguridad de la empresa. El valor alcanzado en el indicador asociado a este plan fue 100%.
- Como parte de la implementación de la “*Norma de Trabajo Seguro en Operación y Mantenimiento de Equipos e Instalaciones Eléctricas*”, en coordinación con el área de Capacitación, se continuó con la capacitación a electricistas en norma NS1D (teórico y práctico) y Trabajos con Tensión en Baja Tensión (TCT BT).
- Se continuó con la evaluación de elementos no críticos del *Sistema de Administración de Riesgos de Proceso* (SARP) de planta La Teja, utilizando la última versión de la herramienta de autoevaluación en seguridad de procesos, desarrollada y actualizada en ARPEL. Se comenzó con la elaboración de recomendaciones emergentes de la aplicación de esta herramienta.
- Se participó en la actualización del estado de las recomendaciones emergidas de la inspección de la reaseguradora.
- Se cumplió con el Programa Anual de Inspecciones de Seguridad de las diferentes plantas.



- Se realizó la actualización de auditoría LATU-LSQA de evaluación de cumplimiento de requisitos legales.
- Se continuó con el Programa de Evaluación de Riesgos por Tarea.
- Se realizaron evaluaciones ergonómicas a personal administrativo y operativo en todas las plantas.
- Se iniciaron tareas de vigilancia de la salud de todo el personal de ANCAP en el marco del Decreto 127/14, en conjunto con el área Salud Ocupacional.
- En materia de higiene industrial, se cumplió en su totalidad con el programa de monitoreo de contaminantes químicos, físicos (ruido, iluminación, radiación), biológicos y ergonómicos en todas las plantas de ANCAP, realizándose a más de 370 funcionarios el control de exposición a vapores de hidrocarburos.
- Se realizaron mediciones de humos de soldadura en taller de metalurgia, cuyos resultados se analizan para tomar las medidas de control que permitan mantener los riesgos bajo control.

- Se realizó la selección, compra, revisión y ajuste de perfiles en la gestión de equipos de protección personal.
- Se realizaron capacitaciones en el uso de dichos equipos, con apoyo de los proveedores Garimport y Gesto.
- Se brindó capacitación presencial a todos los nuevos ingresos de ANCAP en actuación ante emergencias, identificación de peligros, trabajos en altura, higiene industrial y equipos de protección personal. Asimismo, se realizó la capacitación interna para los nuevos Inspectores de Seguridad Industrial.



- Se emitieron más de 22 mil permisos de trabajo, incluyendo certificados de inspección de seguridad y de liberación de área. Se inició el período de prueba para la realización de firmas electrónicas en cierre y relevos de permisos de trabajo en la refinería.
- Se continuó la implementación del Plan de Gestión de la Prevención, en el marco de la norma ISO 45001, en el negocio Portland ANCAP.

- Participación activa en instancias bipartitas sectoriales y centrales dentro de ANCAP, fomentando la mejora de las condiciones laborales y la prevención de riesgos, destacándose también la intervención en mesas tripartitas lideradas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en las que se fortaleció el diálogo social y la promoción de una gestión preventiva integral, lo que reafirmó el compromiso de ANCAP con la seguridad y salud de sus trabajadores.

FRECUENCIA	TOTAL ANCAP	ENERGÍA	PORTLAND	DIRECTORIO Y GERENCIA GENERAL
2020	9,36	10,52	18,14	4,84
2021	7,26	8,06	17,63	2,62
2022	10,67	14,26	17,91	2,18
2023	10,61	12,96	20,24	2,82
2024	12,61	17,28	15,81	3,32

GRAVEDAD	TOTAL ANCAP	ENERGÍA	PORTLAND	DIRECTORIO Y GERENCIA GENERAL
2020	355	444	785	99
2021	259	264	864	50
2022	316	453	490	28
2023	253	342	460	19
2024	366	539	446	36

## Seguridad Contra Incendios

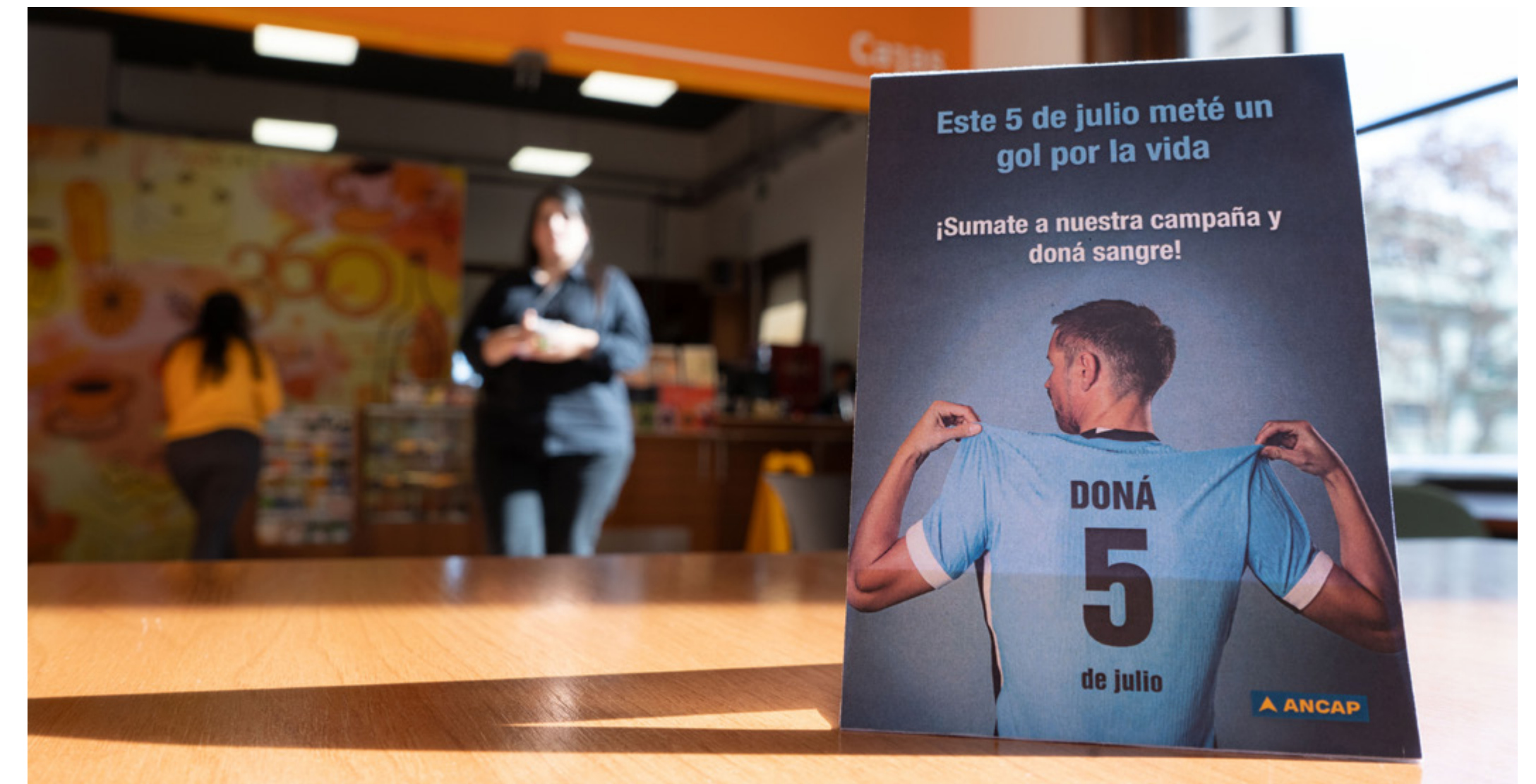
Seguridad Contra Incendios es un área creada en 2024, destinada a bajar los tiempos de respuesta. Durante el año se promovió el relacionamiento con las diferentes áreas internas bajo gestión y la detección de necesidades. Se realizó un examen de las instalaciones, lo cual detectó varias oportunidades de mejora. Se espera que esto permita contrataciones más eficientes y una mejor formación del personal, así como optimizar la gestión de las autorizaciones ante la Dirección Nacional de Bomberos.

Se realizó una visita técnica a la fábrica de Bronto, en Tampere, Finlandia, fabricante de referencia mundial de plataformas aéreas montadas en camiones para extinción de incendios, en oportunidad de realizar la verificación de la recepción de una unidad recientemente incorporada.

## Salud Ocupacional

Desde el área Salud Ocupacional se cumplieron los objetivos pautados en los diferentes procesos. Se resume a continuación las principales actividades:

- Evaluación de riesgos, recorridas en conjunto con Higiene y Seguridad Industrial, en las plantas La Tablada, Terminal del Este, Paysandú, Minas y refinería La Teja.
- Implementación de referentes médicos por gerencias.
- Elaboración de Plan de Vigilancia de la Salud de los Trabajadores (Dto. N° 127/14, Ord. N° 145/009). (Se completó Logística, laboratorio de refinación y refinería, y Lubricantes).
- Evaluaciones de Vigilancia de Salud: seguimiento sistemático, prevención, promoción y protección de la salud (más de 670 consultas).
- Evaluaciones de aptitud de conductor de vehículo oficial. Se solicitaron y realizaron 52 en el año.
- Universalización del uso de Historia Médico Laboral Electrónica (SEG); se implementaron mejoras de uso.
- Digitalización de las historias medico laborales.
- Evaluación de la aptitud para la tarea de concursos internos y externos (de febrero a diciembre se realizaron 175, ya sea por ingresos o por cambio de puesto).
- Gestión del ausentismo y reintegro. Ingreso de certificaciones; estudio del ausentismo (tasa de ausentismo, expresada en porcentaje de días de licencia médica por día laboral y por funcionario); 325 Juntas médico-clínicas a 156 funcionarios; todos los procesos respaldados en la Historia Médico Laboral



Electrónica. Protocolos de planificación familiar, licencias maternales, lactancia, reubicaciones, altas de accidentes de trabajo.

- Se realizaron en conjunto con el área RSE talleres de pausas activas en el trabajo para reducir el estrés y mejorar el bienestar físico, tanto en Montevideo como en plantas del interior.
- Asesoramiento y orientación con abordaje multidisciplinario (médico, psicólogo, fonoaudiólogo, licenciado en enfermería), evaluaciones médicas, fonoaudiológicas, acciones de enfermería y consultas psicológicas.
- Intervenciones en crisis que generan una demanda de apoyo y orientación en el contexto laboral (accidentes graves, lesiones o fallecimientos de funcionarios y familiares).
- Integración de Comisiones SySO bipartitas (central y sectorial) y tripartitas.

- Participación en la elaboración, asesoramiento y difusión de protocolos y procedimientos. Se aprobó de forma bipartita *“Protocolo de actuación para la detección y tratamiento del uso indebido de alcohol y otras drogas en el ambiente de trabajo”*.
- Participación en el Observatorio de Clima Interno.
- Gestión y asistencia de emergencias médicas y policlínicas: disponibilidad del servicio de área protegida, botiquines, equipamientos e instructivos disponibles en la intranet (protocolos en caso de incidentes de salud en cada planta). Incorporación de un chofer especializado para conducir ambulancia.
- Atención de incidentes de salud total: 303 (diciembre 2023 a noviembre de 2024).
- Atención general de salud total: 1596 (diciembre 2023. noviembre 2024).
- Capacitación en acciones de primeros auxilios, tales como reanimación cardiopulmonar y el uso del desfibrilador externo automático, así como otras capacitaciones de salud general, alcohol y drogas, nutrición, pausas activas, y salud mental.
- Actividades de promoción de salud (intranet, jornadas de controles específicos de salud). Jornada de donación de sangre en Montevideo (convenio con Hemobus).
- Gestión de carné de salud: ingreso, control de vencimientos y elaboración de expedientes. (730 ingresados y notificados).
- Incorporación de un contenedor en enfermería de planta La Teja para la sala de co-working y espacio de estar para choferes.
- Gestión de compras y contratación de servicios, tales como exámenes médicos, mantenimiento de equipos, contrataciones de servicios de áreas protegidas y de personal (médicos, choferes, enfermeros) asociado en parte al paro de unidades de la refinería. Adquisición de insumos varios (repelentes, protectores, recargas de oxígeno, etcétera).

## Gestión de la Calidad

El área Gestión de la Calidad ha realizado tareas operativas, de tratamiento de desvíos y de asesoramiento, junto con las áreas usuarias internas. Dichas tareas se realizaron alineadas con las políticas corporativas y los objetivos estratégicos, tales como aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer la imagen y marca ANCAP. Para ello se usó un enfoque de mejora continua y basado en riesgos. Se siguieron las normas técnicas, las prácticas especificadas por los modelos de gestión de referencia, el cumplimiento del marco legal aplicable y las normas internas. Dentro de este contexto se resumen las principales actividades.

- Elaboración, incluyendo análisis y rediseño del proceso o subproceso involucrado, de más de 20 nuevas normas de gestión de diversas temáticas y áreas de la organización. Se destacan en particular: *Procedimiento de descarga de camiones en planta Paysandú, planta Treinta y Tres y planta Durazno; Procedimientos de compra de bases y aceites para lubricantes; norma de seguridad de vehículos pesados para el transporte de carga; Instructivo para adelantos de soldos.*



- Revisión y actualización de una decena de normas de gestión, relativas a políticas corporativas, procedimientos, instructivos y protocolos. Se destacan en particular: *Instructivo en caso de presenciar delitos*, *Protocolo de actuación para la detección y tratamiento del uso indebido de alcohol u otras drogas en el ambiente de trabajo*.
- Gestión de la publicación y difusión de normas de gestión.
- Asesoramiento, actividades operativas, de apoyo, coordinación de procesos de la alta dirección y auditorías internas para la certificación de Sistema de Gestión de la Calidad del Negocio Lubricantes ANCAP, según norma ISO 9001:2015.
- Participación o asesoramiento en distintos proyectos y comités, destacándose: Comité de Riesgos, Programa Somos ANCAP, Proyecto de Creación y adopción de políticas corporativas, Observatorio de Clima Interno –subgrupo Equidad de Género.
- Asesoramiento, seguimiento y reporte de la gestión de incidentes relacionados con calidad, con foco en los productos combustibles ANCAP, incluyendo descripción, análisis de causa, acciones correctivas, evaluación de eficacia y cierre. Se incluyeron actividades de mantenimiento y mejora del módulo informático “Incidentes de la calidad”.
- Análisis y evaluación de la documentación de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Seguridad contra Incendios.
- Apoyo en el desarrollo e implementación de indicadores de riesgo de la gerencia MASSC y en particular el indicador de incidentes de calidad en combustibles líquidos y gaseosos, en conjunto con el área Asistencia Comercial.
- Representación de ANCAP ante UNIT, con participación en los comités especializados “Calidad y Evaluación de la Conformidad” y “Aparatos de Cocción a Gas”. Revisión de varios proyectos de normas UNIT en consulta pública.
- Representación de ANCAP ante el Organismo Uruguayo de Acreditación (OUA). Integración del comité de imparcialidad. Revisión de normativa interna de actuación.

- Realización de auditoría interna en el laboratorio de refinación, en el marco de su acreditación de ensayos según norma ISO/IEC 17025:2017.
- Gestión del Sistema de Control Vehicular de la flota de ANCAP. Se realizó soporte y asistencia a usuarios, incluyendo actualización de datos, control de habilitación de conductores y planes de comunicación con los usuarios.
- Dictado del curso “*Elaboración de procedimientos: Gestión por procesos*” mediante la modalidad e learning. Dictado del Taller de “*Gestión de no conformidades*” mediante la modalidad virtual sincrónica con la herramienta Teams y la plataforma Capacitancap.
- Asesoramiento y apoyo para la elaboración y aprobación del *Protocolo de actuación para la detección y tratamiento del uso indebido de alcohol y otras drogas en el ambiente de trabajo*.
- Asesoramiento para la calibración y cumplimiento de requisitos normativos de medidores volumétricos de combustibles despachados en plantas de la Gerencia Logística.
- Participación en la 6th International Conference on Quality Engineering and Management, Girona, España.

## Actividades integradoras y de relacionamiento

A modo de resumen se describen las siguientes:

- Realización de diversas actividades internas de integración mediante la exposición de temas y proyectos por parte de jefaturas y personal técnico de cada una de las áreas funcionales de la gerencia.
- Participación gerencial en la Semana Arpel-Naturgas 2024 “Impulsando transiciones energéticas justas para América Latina y el Caribe”, Cartagena de Indias, Colombia.
- Participación gerencial de la IX Edición de la Semana de la Energía, Olade, Asunción, Paraguay.

## ASUNTOS ESTRATÉGICOS



Durante 2024 se llevó adelante el seguimiento y la difusión cuatrimestral de avances de las 23 iniciativas estratégicas (17 proyectos y seis programadas) definidas en 2022 y orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados a nivel corporativo. Se consolidó el uso de la herramienta SIGES (Sistema Gestión Estratégica) de AGESIC para dicho seguimiento.

Tomando como punto de partida el Mapa Estratégico Corporativo vigente, en 2024 se continuó trabajando en la alineación a nivel de las gerencias de la empresa. En ese sentido, se desarrolló e implementó un Tablero de Indicadores de Gestión Humana, que se suma a los ya existentes en otras gerencias de la empresa, que han atravesado diversos procesos de revisión y actualización.

Desde 2022 se comenzaron a implementar cambios en la gestión con el objetivo de mejorar la ejecución de inversiones. Durante 2024 se continuó analizando y realizando nuevas propuestas en pos de este objetivo.

Con el fin de profundizar la cultura de gestión por proyectos, a través de la aplicación de la metodología de gestión de proyectos definida para la empresa, se continuó con actividades que contribuyen a su promoción, tales como:

- Apoyo en conceptualización y formulación de proyectos, formación de equipos, planificación, seguimiento de la ejecución y actividades de cierre.
- Reporte mensual a la Dirección, Gerencia General y patrocinadores del avance en proyectos seleccionados.
- Actividades de capacitación e intercambio con líderes, patrocinadores y equipos de proyecto del Grupo ANCAP sobre temas de su interés. En particular, este año se trabajó sobre la Gestión del Cambio.
- En relación con la gobernanza de las empresas del Grupo ANCAP, los cambios puestos en práctica en 2024 permitieron mayor dinamismo en los negocios del Grupo que actúan en mercados en competencia.

Durante 2024 ANCAP continuó avanzando en brindar transparencia sobre sus actividades y resultados, lanzando en su página web el primer reporte interactivo de datos sobre las ventas de combustibles. Éste es el primero de un conjunto de datos identificados como prioritarios para el público en general y que se irán incorporando progresivamente para su visualización y consulta (Ver Temas destacados).

## ASUNTOS ESTRATÉGICOS



## TRANSICIÓN ENERGÉTICA

Con el propósito de liderar la segunda fase de la transición energética en Uruguay, que implica, entre otras iniciativas, el uso de combustibles sustentables en aquellos sectores más difíciles de electrificar, ANCAP ha creado la gerencia de Transición Energética. Su objetivo es impulsar el desarrollo y producción de moléculas de baja intensidad de carbono, en sintonía con el concepto de una transición energética responsable, articulando y maximizando las sinergias entre los negocios del hidrógeno verde, las bio-energías y la exploración y producción de hidrocarburos.

### Hidrógeno

En temas de hidrógeno y derivados, ANCAP continuó trabajando con empresas de energía para la promoción de la Ronda H2U Offshore y la realización de datarooms, capitalizando datos, contactos y experiencia en gestión de las rondas anteriores de exploración y producción. En particular, desde que se comenzó con el proceso de intercambio con las empresas del sector energético, se han mantenido reuniones con 94 empresas y se firmaron acuerdos de confidencialidad para el acceso al dataroom con 18 de ellas.

En paralelo se realizaron también actividades de difusión, intercambio e involucramiento de actores, así como publicaciones, actividades de investigación y generación de conocimiento, dentro de las que se destaca la colaboración técnica con la UTEC (Universidad Tecnológica del Uruguay).

En el marco de esta colaboración, durante 2024 se publicó el trabajo técnico “Modelado del recurso eólico offshore para la producción de hidrógeno” en la Global Energy Transition Conference & Exhibition organizada por la EAGE en Rotterdam.

Por Decreto 351/024 el Poder Ejecutivo autorizó a ANCAP al uso, por sí o a través de terceros, de cuatro áreas offshore para el otorgamiento de contratos a riesgo de terceros para la evaluación de factibilidad y potencial producción de hidrógeno verde o derivados a partir de energías renovables generadas en dichas áreas, conforme a los lineamientos aprobados por el Poder Ejecutivo y condicionado al cumplimiento de todos los requisitos y autorizaciones correspondientes.

Se avanzó, asimismo, en el proceso de autorización de las bases y modelo de contrato de la Ronda H2U Offshore, por las cuales ANCAP planea licitar estas áreas durante 2025.

Adicionalmente, el grupo ANCAP, a través de ALUR, continuó con las actividades derivadas del proceso competitivo que adjudicó a HIF Global el aprovechamiento del dióxido de carbono de origen biogénico emitido por su planta de bioetanol de Paysandú. Este CO<sub>2</sub> se utilizará para la producción de combustibles sintéticos derivados de hidrógeno verde.

Respecto al proyecto piloto H24U de transporte forestal a celda de combustible, ANCAP continúa participando en el Comité de Seguimiento Técnico-Económico junto a otros actores del sector público.

Por otra parte, ANCAP continuó invirtiendo en la promoción y divulgación del portafolio de proyectos y oportunidades de negocio de hidrógeno y derivados, participando durante 2024 en los principales eventos de eólica offshore e hidrógeno a nivel global (Wind Europe, Offshore Technology Conference, World Hydrogen Summit & Exhibition, Offshore Energy Exhibition & Conference, World Hydrogen LatinAmerica).

Con relación al hidrógeno natural, se ha desarrollado una red de contactos con técnicos, referentes, academia y compañías de exploración y producción. También se trabajó hacia la concreción de acuerdos de cooperación académica, desarrollando contratos multicliente con empresas de servicio y trabajando en las bases de licitación y modelo de contrato de una futura ronda.

### Desarrollo de energías renovables

ANCAP dio un paso más hacia la transformación de su refinería de La Teja en una biorrefinería, a partir de los promisorios resultados en el estudio de prefactibilidad técnica, económica-financiera y comercial, para el proyecto de producción de biocombustibles sustentables

Se avanza en el diseño del modelo de negocios, la búsqueda de socios estratégicos y la ingeniería básica para el proyecto, el cual tendrá foco en la exportación de diésel renovable y combustibles sustentables de aviación, que serán producidos a partir de materias primas de origen biológico, en una nueva unidad de hidrotratamiento de esteres y ácidos grasos (HEFA) a instalar en la refinería de La Teja.

Este es un proyecto del grupo ANCAP, en el cual ALUR se encargará de la adquisición, preparación y pretratamiento de las materias primas (materiales grasos de origen biológico) y ANCAP del procesamiento de dichos materiales en la refinería de La Teja para convertirlos en biocombustibles renovables, aprovechando de esta forma las capacidades y recursos de ALUR, así como las instalaciones y el conocimiento de ANCAP.

En noviembre, ALUR realizó una convocatoria a potenciales socios estratégicos para este proyecto, recibiendo 26 expresiones de interés.

Asimismo, ANCAP continúa trabajando con el propósito de promover y liderar actividades de investigación y desarrollo en biocombustibles de segunda generación, apostando a la innovación, con proyectos que puedan ser replicables y escalables a mediano y largo plazo por parte del grupo ANCAP. Para ello, se cuenta con el Centro de Investigación y Desarrollo en Biocombustibles de Segunda Generación (CIDEB) instalado junto a LATU.

Durante 2024, en colaboración con el Laboratorio de Biocatálisis y Biotransformaciones de la Facultad de Química (Universidad de la República), se desarrollaron dos proyectos relativos a la utilización de bagazo de caña de azúcar de ALUR para la obtención de etanol y xilitol, respectivamente. Asimismo, junto al Departamento de Bioingeniería de la Facultad de Ingeniería de al Udelar, se trabajó en otros dos proyectos orientados a optimizar la obtención de etanol a partir de eucaliptus grandis y evaluar su producción en Uruguay desde una perspectiva técnico-económica y ambiental, bajo el concepto de la biorrefinería.



## Exploración y producción

ANCAP continúa promoviendo la exploración de hidrocarburos en el offshore de Uruguay. Durante 2024 ingresaron 5,23 millones de dólares por venta de datos de exploración y producción, cuota parte de ANCAP en venta de datos multicliente y pagos por contratos de exploración y producción. Desde 2009 a la fecha, ANCAP ha percibido por dichos conceptos la suma de 54,34 millones de dólares.

En febrero, ANCAP y DeGolyer and MacNaughton, suscribieron un acuerdo multicliente para la realización de la estimación de recursos prospectivos en el offshore/onshore de Uruguay.

Por otra parte, en junio, ANCAP y Searcher, PGS, CGG y TGS firmaron cuatro acuerdos multicliente para realizar una adquisición no exclusiva de un mínimo de 5.000 hasta un máximo de 45.000 km<sup>2</sup> de datos sísmicos 3D en el offshore de Uruguay, a cuenta y riesgo de las empresas mencionadas.



Desde la suscripción de estos contratos, estas empresas de servicios han trabajado en el trámite de autorización ambiental de sus proyectos ante el Ministerio de Ambiente y ANCAP ha cooperado con un rol de facilitador de dicha gestión, con la realización de reuniones y talleres con el ministerio para informar sobre los proyectos de sísmica marina multicliente en Uruguay y discutir los criterios generales para la autorización ambiental de estos proyectos, así como la organización de talleres con expertos internacionales para conocer la experiencia actualizada al respecto de la evaluación y gestión ambiental de proyectos de sísmica marina a nivel global.

ANCAP cuenta con 23 contratos multicliente vigentes con empresas de servicios.

En 2024 se firmaron dos nuevos contratos de exploración y producción de hidrocarburos: con el Consorcio APA/Shell por el Área OFF-4 y con la empresa Challenger Energy Group (CEG) por el Área OFF-3, respectivamente, con lo cual las siete áreas offshore ofrecidas en el marco de la Ronda Uruguay Abierta (RUA) se encuentran con contratos vigentes.

Dentro de los trabajos exploratorios comprometidos en estos siete contratos, a realizarse en los próximos tres a cuatro años, se destaca la perforación de un pozo de exploración en el área OFF-6, la realización de 2.500 km<sup>2</sup> de Sísmica 3D en el Área OFF-4, el licenciamiento de datos y el trabajo sobre datos e información existente.

Adicionalmente, en octubre se concretó el ingreso de Chevron al Área OFF-1, con el rol de operador. De esta forma, dicha empresa pasó a tener una participación del 60%, quedando Challenger Energy Group (CEG) como socio no operador, con el 40%. Si bien CEG ha culminado los trabajos comprometidos en el Área OFF-1, que consistían en el licenciamiento y reprocesamiento de 2000 km de Sísmica 2D, con el ingreso de Chevron se agregará valor al área de contrato, con trabajos exploratorios adicionales, lo que excede en forma significativa los compromisos establecidos originalmente.

El resto de las empresas también se encuentran trabajando a satisfacción, centrando sus actividades en la evaluación del contexto regional geológico de las respectivas áreas, así como en la identificación de leads y prospectos.

A su vez, ANCAP trabajó en la evaluación de los recursos energéticos en los cuales tiene competencia, incluyendo los recursos prospectivos de petróleo y gas y otros recursos minerales energéticos (hidratos de gas, hidrógeno natural, entre otros), hidrógeno verde y derivados offshore, y los recursos para el almacenamiento geológico de fluidos (gas natural, hidrógeno o captura y secuestro de carbono).

Para el caso de petróleo y gas, desde 2019 se han definido varios sistemas petroleros y situaciones exploratorias (plays) para el offshore de Uruguay, a partir de datos geológicos y geofísicos propios y publicados, y se han evaluado 37 prospectos y leads con una estimación total de recursos netos no afectados por riesgos de 30.082 MMBOE (millones de barriles de petróleo equivalente), correspondiente a 3.824 MMBOE afectados por riesgos, ambos calculados probabilísticamente e informados como P50. A su vez, se continúa trabajando en la evaluación técnico-económica de estos prospectos y leads.

### Difusión de conocimiento

En materia de producción y difusión de conocimiento, los profesionales de la gerencia de Transición Energética fueron autores en 23 publicaciones, entre las que se destaca un artículo publicado en la revista arbitrada Petroleum Geoscience, ocho artículos presentados en conferencias internacionales y tres artículos técnicos publicados en revistas especializadas de la industria (GEOExPro y First Break). ANCAP promovió la publicación de la versión digital del libro “Territorio marítimo uruguayo: soberanía, naturaleza y recursos” compilado por Pablo Gristo, Gerardo Veroslavsky y Héctor de Santa Ana, en el cual participan profesionales de la gerencia como autores en siete capítulos.

ANCAP fue el anfitrión oficial, en 2024, del evento “AAPG Latin America and Caribbean Energy Summit”, que se llevó a cabo en noviembre en Punta del Este. Durante la conferencia, los técnicos de ANCAP estuvieron presentes con dos stands de exhibición y formaron parte activa en nueve sesiones, paneles y exposiciones que integraron la agenda del encuentro.

Se brindó, asimismo, asesoramiento a la empresa petrolera estatal paraguaya (PETROPAR) a través de un curso sobre la Gestión de la Información de Exploración y Producción, en el marco de un acuerdo de cooperación con la petrolera paraguaya.



Adicionalmente, profesionales de la gerencia participaron junto a docentes de la Facultad de Ciencias de la UDELAR en el proyecto del Fondo Clemente Estable y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación titulado “Estratigrafía y tectónica de los sectores suroeste y central del margen continental uruguayo, con énfasis en las fases rift y postrift inicial”. El proyecto se desarrolló formalmente durante el período agosto 2022 a octubre 2024, analizando datos sísmicos 3D del offshore de Uruguay. Esta colaboración permitió la generación de un reporte técnico sobre el área de estudio y diversos trabajos académicos, tesis y un video de difusión.



## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

En 2024 se continuó trabajando en la integración de la mirada de sostenibilidad en los distintos niveles de la organización y en las empresas del Grupo ANCAP y se continuó la línea de trabajo en relacionamiento comunitario.

### Sostenibilidad

Se llevo adelante el taller “Integración de Sostenibilidad y Contenido Local en la Industria de Petróleo y Gas” junto a la Asociación de Empresas de Petróleo, Gas y Energía Renovable de América Latina y el Caribe, del que participaron unas 50 personas de distintos niveles y perfiles, tanto de ANCAP como de las empresas del grupo, con el cometido de integrar la mirada de sostenibilidad y triple impacto.

En el taller se abordaron temas tales como objetivos de desarrollo sostenible; rol de los principios de respeto, inclusión, participación y diversidad en el desarrollo exitoso de la sostenibilidad; transparencia; reporte de sostenibilidad; descripción de la licencia social de operación; diferenciación entre el mecanismo de quejas y la denuncia ética; exploración del uso del mecanismo de quejas para la inclusión y la participación como herramienta de comunicación para mitigar riesgos.

También se realizó un taller de Abastecimiento Responsable, enfocado especialmente al área de Abastecimiento y su equipo, buscando conocer las mejores prácticas a nivel internacional y la posible integración en la empresa.

### Relacionamiento comunitario

Durante el año se profundizó el intercambio con la comunidad, a través de la implantación del programa de desarrollo local Valor Compartido, realizando visitas de seguimiento a todas las organizaciones seleccionadas en la primera edición, así como el programa de visitas a plantas.

Por otra parte, se desarrolló una herramienta informática para el mapeo georreferenciado de grupos de interés de la comunidad que permitirá contar con una base de datos de las acciones desarrolladas en territorio, que suministre información a distintas áreas de ANCAP.

## Programa valor compartido

En marzo de 2024 se lanzó la segunda edición del programa de desarrollo local “Valor Compartido” con el propósito de impulsar el desarrollo a través de alianzas con la comunidad que permitan un vínculo sostenido en el tiempo y la generación de valor para ambas organizaciones. La participación de la empresa consistió en el aporte de productos.

Esta convocatoria estuvo dirigida a la comunidad, ya sea asociaciones civiles, fundaciones, gobiernos municipales, organismos nacionales, centros educativos, centros de salud, universidades e instituciones deportivas, los cuales presentaron sus iniciativas de desarrollo local.

Se presentaron iniciativas de organizaciones de Montevideo, Colonia, Paysandú, Durazno, Maldonado y Bella Unión, vinculadas a temáticas como educación, deporte, cultura, salud, discapacidad, reciclaje y medio ambiente. Fueron seleccionados 33 proyectos en todo el país.

Para la valoración de los proyectos se tuvo en cuenta factores tales como la zona de influencia a la cual pertenecen, estar alineados a los ejes de inversión de ANCAP, la sostenibilidad de los proyectos, y fundamentalmente la creación de valor compartido para ambas partes.

Para esta segunda edición el trabajo de análisis de proyectos estuvo a cargo de un equipo de evaluación de proyectos, integrado por el área de Medio Ambiente, Relaciones Institucionales, Servicios Jurídicos y Responsabilidad Social Empresaria.

## Visitas a plantas

El programa de Visitas a las Plantas tiene como objetivo mostrar nuestra industria puertas adentro, los procesos productivos, y de esta forma fortalecer el vínculo con la comunidad, especialmente con el ámbito educativo.

Durante 2024 se realizaron 15 visitas de distintas instituciones educativas de todos los niveles (primario, secundario y universitario) con un total de 368 visitantes entre estudiantes y docentes.



## Responsabilidad social interna

En el ámbito interno se trabaja en dos líneas fundamentales para la promoción de la calidad de vida: las Pausas Activas y el Ciclo CharlaRSE.

Desde hace años se implementan actividades que apuntan al desarrollo de las personas de forma integral –más allá de su puesto de trabajo– y la promoción de la calidad de vida.



## CharlaRSE

En 2020 se inició un ciclo de charlas de interés a través de la plataforma digital, llamado CharlaRSE. Se trata de charlas de un máximo de dos horas de duración y grupos de no más de 40 personas. Las mismas se desarrollan en forma virtual o presencial, lo que permite la participación de funcionarios de cualquier área o instalación del país. En 2024 participaron 250 personas.

Algunos de los temas abordados en este ciclo fueron:

- Alimentación saludable.
- Reducción de estrés basado en Mindfulness.
- ¿Cómo gestionamos emergencias y riesgos climáticos en Uruguay?
- Biodiversidad marina.
- Resucitación cardíaca básica abierto a toda la familia.

## Pausas activas

Las pausas activas en el trabajo son entendidas como el cese de la actividad laboral durante 5 o 10 minutos. La propuesta surge como una inquietud compartida con el área de Salud Ocupacional, en busca de disminuir la carga mental y física, cortando la permanencia de posturas inadecuadas, además de prevenir enfermedades y molestias de tipo muscular y óseo.

Desde hace tres años se desarrollan instancias teórico-prácticas sobre Pausas Activas, con encuentros periódicos presenciales y virtuales supervisados por docentes de educación física, a los efectos de generar el hábito y poder contribuir a una mejor salud física y mental de nuestros funcionarios, con lo cual se obtiene un mejor desempeño.

Durante 2024, además de la realización de un encuentro virtual abierto a toda la empresa, la propuesta se extendió a las plantas de La Teja, Tablada, Durazno y Juan Lacaze, donde se realizaron instancias presenciales.



Fue un año de múltiples desafíos para la comunicación institucional de ANCAP. Se continuó comunicando sobre el principal negocio, en tanto que se profundizó el posicionamiento de la empresa en la transición energética. Por otra parte, diversos episodios durante el año hicieron que ANCAP ocupara titulares y estuviera en los medios con una gran exposición. Frente a cada uno de ellos, ANCAP reafirmó su compromiso con una comunicación transparente y oportuna, destacando la importancia de una gestión proactiva.

### Transparencia

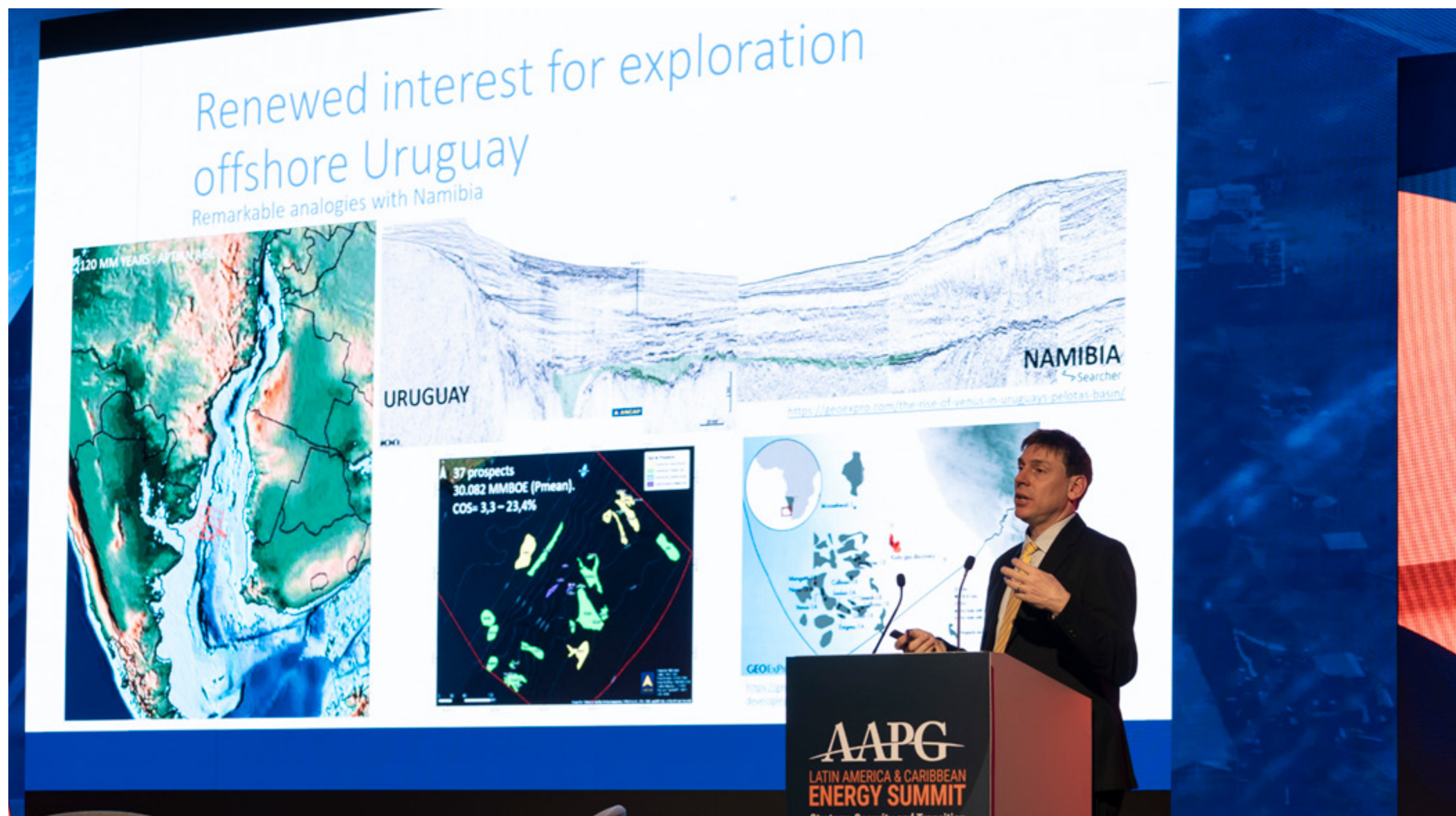
La transparencia con la información es parte de la política de comunicación. En 2024 se realizaron talleres de prensa para explicar los resultados de cada trimestre y las principales novedades de la empresa, abriendo un espacio para preguntas y un intercambio fluido entre los periodistas y el equipo de ANCAP, encabezado por el presidente y gerente general. Además, se continuó publicando periódicamente los principales datos generados por la empresa a través de X y la web.

La transparencia en la comunicación fue indispensable también para el abordaje de los incidentes ocurridos en el oleoducto en la segunda mitad del año. Comunicación Institucional formó parte del comité de crisis interno y en cada caso se priorizó una comunicación veraz y oportuna que, a pesar de la noticia, mantuviera la credibilidad hacia la empresa.

### Transición energética

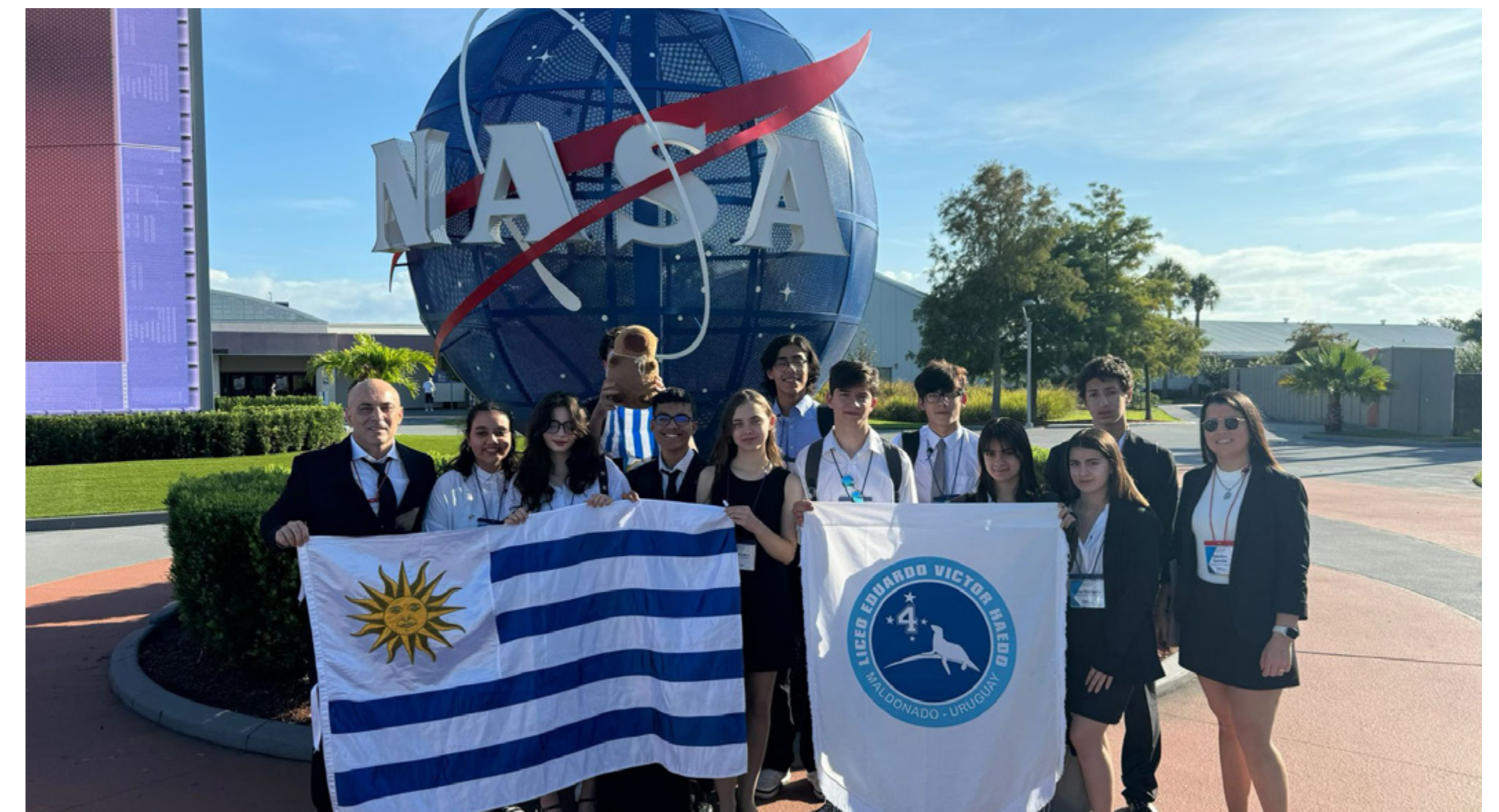
En 2024 se continuó comunicando sobre los principales proyectos de ANCAP para la Transición Energética. El desarrollo de hidrógeno verde offshore, la generación de e-combustibles y la descarbonización de la refinería, fueron parte de la agenda y de las presentaciones públicas que distintos referentes de la compañía realizaron para eventos locales, nacionales e internacionales. Esa agenda se vio reforzada con la divulgación de cada evento a través de los canales de comunicación institucional y la gestión de prensa local y nacional.

ANCAP fue anfitriona y organizadora de las XX Jornadas SLOM, evento que congregó a empresas petroleras y operadores de monoboyas bajo el título de El rol de las terminales en la transición energética. Se participó además con un stand de divulgación de los proyectos de ANCAP en la transición.



En noviembre se recibió en Punta del Este al AAPG Energy Summit, evento internacional del cual también fue anfitriona y presentó un stand con foco en los proyectos de ANCAP en la transición energética de Uruguay.

En la divulgación de los proyectos sostenibles a nivel local, se destacó la participación de ANCAP en Expo Sostenible, con diversas propuestas para niños y adolescentes, y la Expo Prado con una propuesta dirigida a escuelas.



### Públicos segmentados

Además de la orientación hacia la opinión pública general, en 2024 se continuó realizando acciones hacia públicos específicos, con el objetivo de reforzar la imagen de ANCAP respecto a su tradicional rol de abastecer de energía a toda la población, así como su responsabilidad con la energía del futuro.

La Semana de la Ciencia y la Tecnología, organizada por el Ministerio de Educación y Cultura, permitió el acercamiento a un público escolar y liceal con contenido creado por científicos de ANCAP.

Una vez más se apoyó al grupo de liceales de Maldonado que resultó finalista en un certamen mundial de ciencia en la NASA, con el objetivo de impulsar la innovación y el futuro, representado por este grupo que viajó a Houston tras un enorme logro académico.

En el Día del Patrimonio se abrieron las puertas del museo de Capurro y Litoteca, para recordar el rico patrimonio y la historia que impulsa a un futuro de innovación. Cientos de personas pudieron recorrer las instalaciones e intercambiar con el equipo de geólogos de ANCAP.

Las puertas del museo están abiertas todo el año previa coordinación de grupos de escuelas y liceos, y también, junto con RSE y Marketing, se coordinan visitas de grupos de estudiantes a la refinería de La Teja.

Desde Relaciones Institucionales se avanzó en el intercambio con UTU, y se realizaron las primeras experiencias con estudiantes.



### Cámara, acción y ANCAP

Este año nuevamente se colaboró con productoras de cine que utilizaron las instalaciones de ANCAP para desarrollar sus proyectos. Año a año ANCAP se consolida como una compañía con un rico patrimonio audiovisual que puede ser utilizado para distintos proyectos.





## Público interno - Eso que nos mueve

En ocasión de los Juegos Olímpicos, se apoyó la divulgación de la pieza realizada por DUCSA para Estaciones ANCAP que buscó una conexión emocional con el público, asociada a los deportistas olímpicos uruguayos. La pieza fue protagonizada por Rubén Rada y la Orquesta Juvenil del SODRE.

Para hacer crecer ese concepto, y con el objetivo de fomentar el sentido de pertenencia en la interna de ANCAP, se realizó una campaña dirigida a la compañía, que tiene como protagonistas a los hijos e hijas de los funcionarios. Se trata de una exposición fotográfica itinerante que muestra a los niños en los lugares de trabajo de sus padres y busca sensibilizar sobre lo que realmente importa y mueve. Además del resultado visible, la campaña tuvo el gran valor de conectar a niños y niñas con sus madres y padres dentro de ANCAP, en jornadas de rodaje muy enriquecedoras.

Otro hito importante, fue el #11F Día de la Mujer y la Niña en la Ciencia, para el cual se invitó a los hijos e hijas de funcionarios a vivir una jornada científica en el polo industrial de Capurro. Los niños pudieron conocer más de cerca de ANCAP y los diferentes roles, y también experimentar con materiales de laboratorio. Se cumplió así con el doble objetivo de generar sentido de pertenencia y promover las carreras científicas.

En lo que tiene que ver con la mejora continua de la comunicación interna, se inició un cambio de paradigma y desde el programa SOMOS ANCAP, Fortalecimiento de la Comunicación Interna, se trabajó impulsando a los líderes y referentes de distintas áreas para empoderarlos como vectores de la comunicación interna.

Además, se siguió publicando la revista digital +VOZ, se produjeron más de 300 noticias en la intranet y se colaboró con el Observatorio de Clima Interno en distintas iniciativas.

# SOMOS ANCAP

## PROGRAMA SOMOS ANCAP

El programa Somos ANCAP, perteneciente a la Agenda Estratégica, tiene como objetivo promover el desarrollo de la visión de Grupo ANCAP como grupo económico sinérgico y no como conglomerado de empresas independientes, así como contribuir a una alineación corporativa en términos de procesos, personas y marcas. En 2024 se realizaron importantes avances en varios de los proyectos que lo conforman.

El proyecto Adopción y creación de políticas corporativas concluyó con una recopilación del estado y análisis de las políticas corporativas existentes, así como con una serie de recomendaciones que se elevaron y fueron aprobadas por el Directorio. En resumen, se generaron mecanismos para que las políticas tengan referentes claros, que mantengan las definiciones actualizadas y promuevan su aplicación. También se fortaleció la difusión efectiva de las políticas y el cumplimiento de las definiciones a nivel corporativo. El equipo que trabajó en el proyecto continuó haciendo el seguimiento de dichas definiciones reforzando el trabajo realizado.

El proyecto Fortalecimiento de la comunicación interna, desarrollado por ANCAP y MATRIZ, concluyó con éxito su primera etapa con la elaboración de un material que promueve la conciencia de la importancia de compartir la información con todos los colaboradores de la empresa, a ser difundido por gerentes y jefes.

Previo a ese hito se desarrolló un piloto en diferentes plantas y gerencias que alcanzó al 15% del personal total, con el objetivo de relevar las distintas realidades que existen dentro de la organización. Se hizo énfasis en el ordenamiento del personal y el funcionamiento de la comunicación dentro de cada sector. Durante el proceso, 21 gerentes y jefes participaron del diseño del producto final.

De forma paralela, se desarrolló la segunda etapa de este proyecto, que implica la concientización del rol que cada líder tiene en el proceso de comunicación dentro de la organización. Con la premisa de que es tan importante la información como la acción en sí, se compartieron buenas prácticas a considerar para la transmisión de los mensajes. Esta etapa continuará durante todo 2025.

Grupo ANCAP, mi lugar para crecer también tuvo su desarrollo en trabajo conjunto y coordinado entre ANCAP y MATRIZ para realizar acciones orientadas a todo el Grupo y fortalecer la imagen como marca empleadora. Se trabajó en tres líneas de acción: capacitación, movilidad en el Grupo y beneficios. Se realizaron actividades de capacitación transversales, y se logró beneficios para todos los colaboradores de las empresas. También se analizaron posibilidades de movilidad de personal.

## Gestión del cambio corporativo

Se desarrollaron actividades durante el año orientadas al fortalecimiento de los equipos de trabajo con foco en la integración, comunicación, liderazgo y relacionamiento en las gerencias Abastecimiento, Económico Financiera, Auditoría y Riesgos y Portland. Las actividades se realizaron en coordinación con otras áreas de la organización como Comunicación Institucional, Gestión Humana y Observatorio de Clima Interno.

En esta misma línea, se impulsó la definición de objetivos en el Sistema de Remuneración Variable (SRV) de gerentes de primer nivel que promuevan el fortalecimiento de los equipos de trabajo. Esta acción busca desarrollar y fortalecer el rol de los líderes en la integración de las áreas y el desarrollo de vínculos que contribuyan al bienestar de los trabajadores y a los resultados organizacionales.

A nivel de MATRIZ también se impulsó la definición de un indicador similar, valorando la importancia de trabajar en la misma línea en el Grupo.

Se trabajó en el apoyo y asesoramiento de proyectos correspondientes a la Agenda Estratégica, como la nueva terminal para transferencia de combustibles de Paysandú, así como el programa Somos ANCAP, en Fortalecimiento de la Comunicación interna, creación y adopción de políticas corporativas y proyectos del programa Adopción de SAP S/4 HANA.

También se trabajó de manera coordinada con Gestión del Cambio de MATRIZ que brinda servicios a las empresas del Grupo. Se realizó con dicha área y la Oficina de Proyectos una actividad dirigida a líderes de proyectos, con el objetivo de promover e integrar la gestión del cambio en los distintos procesos que se llevan a cabo en la organización.

En cuanto a la consolidación del área se realizó y publicó la definición de los servicios y se construyó un espacio en intranet con información pertinente.



## EMPRESAS VINCULADAS

### ALUR

Es una sociedad anónima cuyo 90,79% del paquete accionario pertenece a ANCAP, en tanto que el 9,21% es propiedad de Petróleos de Venezuela S.A. Uruguay. Sus principales actividades son la producción, industrialización y comercialización de alcohol, azúcar, melaza, biodiesel y derivados y subproductos de las cadenas agroindustriales generadas de los mismos.

### ANCSOL

Es propiedad 100% de ANCAP. Su actividad principal es participar en Argentina, directamente o como parte de otras sociedades, en las diversas fases de la operación petrolera: prospección, exploración, producción, refinación, almacenaje, distribución, transporte y comercialización.

### CABA

Es propiedad 100% de ANCAP y se encuentra en proceso de liquidación.

### CARBOCLOR

Es una empresa argentina, controlada por ANCAP a través de ANCSOL S.A., la cual posee el 84,11% de su participación accionaria. El otro 15,89% es propiedad de accionistas privados que cotizan en la Bolsa de Valores de Buenos Aires. La empresa realiza logística portuaria y almacenamiento a orillas del río Paraná, en la ciudad de Campana, provincia de Buenos Aires.

### CEMENTOS DEL PLATA

La participación de ANCAP en su paquete accionario es del 99,954%, en tanto que el 0,046% pertenece a Loma Negra. Su actividad principal es la compra, distribución y comercialización de cementos, clinker y otros productos elaborados por el área de Portland de ANCAP y la producción y venta de cal en el departamento de Treinta y Tres.

### CONECTA

Es una empresa uruguaya integrada por ANCAP (45 %) y el Fideicomiso de Distribución de Gas Natural (55 %). Es concesionaria de la distribución de gas por cañería en el interior del país, con contrato hasta 2032. Proyecta, construye y opera sistemas de distribución de gas por cañerías en el interior del país.

### DUCSA

Es una sociedad anónima de la cual ANCAP posee el 99,77% de las acciones, en tanto que el 0,23% es propiedad de la empresa Petro Uruguay S.A., también perteneciente al grupo ANCAP. DUCSA tiene a su cargo la distribución de combustibles líquidos, lubricantes ANCAP y CHEVRON TEXACO y supergás ANCAP, entre otros productos, y actúa en competencia en todos los mercados en los que participa.



## EMPRESAS VINCULADAS

### GASODUCTO CRUZ DEL SUR

La participación accionaria de ANCAP es del 20%. Un 40% es de BG Netherlands Holdings B.V., otro 30% es propiedad de Pan American Energy LLC y el 10% corresponde a Wintershall Holding G.m.b.H. La actividad principal de Gasoducto Cruz del Sur S.A. es el transporte de gas natural desde Punta Lara, Argentina, hasta los departamentos de Colonia, San José, Canelones y Montevideo, abasteciendo a industrias, distribuidoras y centrales termoeléctricas.

### GASUR

Es una empresa formada por ANCAP (40%), Acodike (30%) y Riogas (30%). La actividad principal de GASUR consiste en el suministro de propano a granel.

### MATRIZ

La empresa pertenece en un 99% a ANCAP y un 1% a DUCSA. Desde 2021 funciona en MATRIZ el Centro de Servicios Compartidos, que centraliza 22 procesos de tres de las principales empresas del Grupo ANCAP: ALUR, DUCSA y Cementos del Plata. MATRIZ también presta servicios de consultoría, asesoramiento y asistencia técnica.

### PAMACOR

El 99% del paquete accionario pertenece a ANCAP y el 1% a Cementos del Plata. Su objeto es la prospección, exploración y explotación de recursos minerales y sus subproductos.

### PetroUruguay

Es una empresa argentina, propiedad en un 100% de ANCAP, que realiza prospección, exploración, perforación, explotación, elaboración, producción, comercialización, importación y exportación de hidrocarburos líquidos y gaseosos y sus derivados.

### TALOBRAS

El 14 de agosto de 2024 ANCAP transfirió sus acciones al resto de los accionistas, retirándose de la sociedad.

## RESUMEN DE MEMORIA EXPLICATIVA DE PRINCIPALES VARIACIONES EN LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DE ANCAP Y SUS SUBSIDIARIAS POR EL EJERCICIO ANUAL FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2024.

El *activo total* de ANCAP al 31 de diciembre de 2024, asciende a \$ 70.911.760.363 siendo 1,98% inferior al del cierre del año anterior. Este descenso representa una variación de \$ 1.405.498.185.

La variación total del activo se explica principalmente por el descenso del activo corriente de 10,86% por un importe de \$ 3.870.004.175, al tiempo que el activo no corriente tuvo un aumento de \$ 2.464.505.990 (6,99 %).

La variación del *activo no corriente* de \$2.464.505.990, se produjo principalmente por el incremento del Activo por Impuesto Diferido por \$ 1.298.822.180 y valor de Propiedad Planta y Equipo e Intangibles por \$ 762.993.109 y \$ 174.219.503 respectivamente.

La variación en el capítulo *Activo por Impuesto Diferido*, proviene en su mayoría de ANCAP (\$ 1.271.339.117), la cual se origina en las diferencias temporarias determinadas entre la base contable y fiscal del activo y pasivo. Tanto en la estimación del impuesto diferido al cierre de 2024 como al cierre del año 2023, se consideran las diferencias temporarias que explican la variación entre la base contable y fiscal de los activos y pasivos, impactando principalmente el aumento de la diferencia imponible de los Bienes de Uso y la Pérdida Fiscal generada en el ejercicio 2024.

La apreciación en el capítulo *Propiedades, Planta y Equipo (PPE)* responde principalmente al efecto conjunto del incremento de PPE por \$ 2.783.906.070, disposiciones por un importe neto de \$ 1.075.681.775, deterioro neto \$122.913.734, las amortizaciones registradas en el período por \$ 1.842.575.534 y por último el efecto neto por conversión \$ 1.020.258.082. Por su parte la variación de Intangibles responde fundamentalmente a las altas del periodo.

El descenso del *activo corriente* por un monto de \$ 3.870.004.175 (10,86%) corresponde principalmente a la reducción en Efectivo y equivalentes de efectivo, y de los Créditos Comerciales y otras Cuentas Corrientes a Cobrar.

La reducción en el capítulo *Efectivo y Equivalentes de Efectivo* por \$ 3.292.203.739 tiene origen principalmente

## ESTADOS CONTABLES

en la disminución en el saldo en ANCAP por \$ 3.186.135.180, el cual es un reflejo del desempeño económico del año. El flujo de caja operativo generado no fue suficiente para cubrir el flujo de inversiones y el flujo de financiamiento, teniendo en cuenta asimismo el paro de unidades de refinería.

La variación del Capítulo de *Créditos Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar* fue de \$ 714.636.000, la que se explica mayormente por el descenso de los créditos fiscales por \$ 867.176.307, siendo en ANCAP, específicamente en los Anticipos – Pagos a Cuenta a DGI, que justifican gran parte de la misma (\$883.618.862). Durante el ejercicio 2024 se utilizaron la totalidad de los créditos disponibles en DGI al cierre del ejercicio anterior, no existiendo ningún saldo al 31/12/24.

El *pasivo total* experimentó un incremento de \$ 3.559.537.088 respecto al cierre del año anterior, lo que representa en términos porcentuales 11,81%. Esta variación se debe principalmente al aumento de las Deudas Comerciales y Otras Deudas, compensado por el descenso de las Deudas Financieras.

Las *deudas comerciales y otras deudas* presentaron un aumento de \$ 8.063.547.603. La variación corresponde al capítulo Deudas Comerciales del Exterior que presenta un aumento por \$ 8.275.799.677. En el cierre del 2024 hay cuatro cargamentos de crudo pendientes de pago, mientras que a finales de diciembre 2023 no había cargamentos pendientes de pago debido al paro de la refinería (Aumento Proveedores del Exterior ANCAP 10.524.707.827,49). Asimismo, esto se vio contrarrestado por la variación de la Provisión de Bienes y Servicios, en particular en el 2023 presentó un mayor saldo debido a la importación de Gas Oil por el paro de refinería mencionado anteriormente.

Las *deudas financieras* tuvieron una baja de \$ 4.520.720.863. La variación se produjo principalmente por el efecto neto de nuevas deudas financieras por \$ 9.134.763.048 y el pago de deudas por \$ 14.155.723.251, así como por el efecto de las diferencias de cambio y resultado por conversión por \$ 247.535.847 y el ajuste a valor razonable por \$ 100.113.708 de la deuda con CAF/MEF pesificada en setiembre de 2023.

## Patrimonio

En cumplimiento de lo preceptuado por la ordenanza N° 89 del Tribunal de Cuentas informamos que las reservas que se exponen en el Patrimonio y se detallan en el Estado de Cambios en el Patrimonio corresponden a los siguientes conceptos:

La *reserva por reinversión* corresponde a la reserva por exoneración para inversión del art. 447 de la Ley N° 15.903 y asciende al 31 de diciembre de 2024 al igual que al cierre del año anterior a \$ 1.252.629.057. Durante el ejercicio 2024 no se constituyeron reservas por este concepto ya que la exoneración comprenderá exclusivamente a contribuyentes cuyos ingresos en el ejercicio inmediato anterior al que se ejecuta la inversión, no superen el equivalente a 10:000.000 de UI (diez millones de unidades indexadas)

La reserva por conversión por \$ 3.175.702.396 incluye todas las diferencias de cambio que surgen de la conversión y la reexpresión a valor adquisitivo de la moneda, de los estados financieros de negocios en el extranjero, incluyendo compañías subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos con moneda funcional distinta a su casa matriz.

Durante el ejercicio 2024 se realizaron versiones a rentas generales por \$1.091.253.694.

En cumplimiento de la Ordenanza N° 89 se informa que las relaciones entre las empresas vinculadas controladas o controlantes y los respectivos porcentajes de participación se encuentran detallados en la nota 1.2 de los estados financieros. Asimismo, se incluye en la nota 27 de los estados individuales y 29.2 de los estados consolidados, el detalle de los saldos y transacciones entre las empresas del grupo.

### Explicación u orientación sobre la perspectiva de las futuras operaciones

Respecto al contexto económico y regulatorio del mercado de combustibles, en el año 2021 entró en vigencia la Ley 19.889, en el marco de la cual aún continúa en la denominada "etapa de transición". Desde el año 2023 se suma a esta etapa de transición regulatoria el mercado de supergás.

Desde enero 2023 ANCAP se hace cargo del costo económico del subsidio de supergás envasado focalizado a población vulnerable, con un descuento del 50% en garrafas de 13 kg.



## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

En Pesos Uruguayos

ACTIVO	dic -24	dic -23	PASIVO	dic -24	dic -23
<b>Activo No Corriente</b>			<b>Pasivo No Corriente</b>		
Propiedades, planta y equipo	25.135.817.656	24.372.824.547	Deudas financieras	2.915.602.321	3.870.840.607
Activos intangibles y plusvalía	900.810.628	726.591.125	Beneficios a los empleados	192.184.489	174.846.334
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	247.280.346	199.611.824	Deudas comerciales y otras deudas	69.206.400	97.388.071
Propiedades de inversión	394.344.819	344.130.246	Provisiones	1.118.343.812	1.108.204.957
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	781.225.230	733.768.284	Pasivo por impuestos diferido	161.946.437	84.000.583
Otras inversiones, incluyendo derivados	80.578.732	111.130.730	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>4.457.283.459</b>	<b>5.335.280.552</b>
Activo por impuesto Diferido	7.588.898.654	6.290.076.474	<b>Pasivo Corriente</b>		
Pagos por adelantado	137.137.492	23.454.337	Pasivo por impuesto corriente (IRAE)	42.325.224	113.506.266
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>35.266.093.557</b>	<b>32.801.587.567</b>	Deudas financieras	7.316.594.888	10.882.077.465
<b>Activo Corriente</b>			Beneficios a los empleados	20.523.432	20.724.083
Inventarios	20.183.274.731	19.780.690.670	Deudas comerciales y otras deudas	21.313.857.055	13.222.127.781
Otras inversiones, incluyendo derivados	335.493.588	453.154.133	Ingresos diferidos	135.094.258	215.122.954
Activo por impuesto corriente (IRAE)	384.499.266	544.674.921	Provisiones	423.077.953	360.380.080
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	6.226.947.201	6.941.583.201	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>29.251.472.810</b>	<b>24.813.938.629</b>
Pagos por adelantado	885.349.258	873.261.555	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>33.708.756.269</b>	<b>30.149.219.181</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	7.630.102.762	10.922.306.501	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>70.911.760.363</b>	<b>72.317.258.548</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>35.645.666.806</b>	<b>39.515.670.981</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>70.911.760.363</b>	<b>72.317.258.548</b>			
<b>PATRIMONIO</b>					
	dic -24	dic -23			
Capital	15.683.193.851	15.683.193.851			
Reserva por conversión	3.175.702.396	1.951.340.135			
Reserva por reinversión	1.252.629.057	1.252.629.057			
Resultados Acumulados	21.509.785.225	19.269.386.398			
Resultado del ejercicio	(5.217.605.497)	3.329.544.346			
<b>Patrimonio atribuible a propietarios de la Compañía</b>	<b>36.403.705.032</b>	<b>41.486.093.787</b>			
Interés minoritario	799.299.062	681.945.580			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>37.203.004.094</b>	<b>42.168.039.367</b>			

## ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

En Pesos Uruguayos

OPERACIONES CONTINUADAS	2024	2023
Ingresos Netos	96.207.192.378	103.644.083.588
Costo de Ventas	(89.924.501.076)	(90.191.707.268)
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>6.282.691.302</b>	<b>13.452.376.320</b>
Otros ingresos	1.157.783.047	841.376.430
Gastos de distribución	(559.900.427)	(484.269.805)
Gastos de administración y ventas	(9.782.448.531)	(9.237.892.478)
Otros gastos	(783.201.983)	(462.756.514)
Resultado por deterioro de créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	(9.610.079)	(23.594.536)
<b>Resultado Operativo</b>	<b>(3.694.686.671)</b>	<b>4.085.239.417</b>
Ingresos financieros		
Costos financieros		
<b>Resultados Financieros Netos</b>	<b>(2.795.461.983)</b>	<b>334.247.827</b>
Resultado por participación en asociadas y negocios conjunto	(17.361.946)	(1.295.815)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(6.507.510.600)</b>	<b>4.418.191.429</b>
Gasto por impuesto a la renta	1.245.635.995	(1.064.352.901)
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>(5.261.874.605)</b>	<b>3.353.838.528</b>
OPERACIONES DISCONTINUADAS		
Resultado de operaciones discontinuadas, neto de impuestos	20.736.457	(5.224.508)
<b>Resultado del período</b>	<b>(5.241.138.148)</b>	<b>3.348.614.020</b>
Resultado atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	(5.217.605.497)	3.329.544.346
Interés minoritario	(23.532.651)	19.069.674
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(5.241.138.148)</b>	<b>3.348.614.020</b>

## ESTADO DE PÉRDIDAS O GANANCIAS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

En Pesos Uruguayos

	2024	2023
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>(5.241.138.148)</b>	<b>3.348.614.020</b>
<b>Otro resultado integral</b>		
<i>Items que nunca serán reclasificados a resultados</i>		
Ajustes por beneficios	2.830.136	8.950.202
Revaluación de propiedad, planta y equipo	2.830.136	8.950.202
<i>Items que son o pueden ser reclasificados a resultados</i>		
Res Negocio en el extranjero-Diferencia por conversion	1.364.526.433	(150.237.380)
Reserva de cobertura de flujo y efectivo	1.364.526.433	(150.237.380)
<b>Otros resultados integrales, netos de impuesto a la renta</b>	<b>1.367.356.569</b>	<b>(141.287.178)</b>
<b>Total resultado integral</b>	<b>(3.873.781.579)</b>	<b>3.207.326.842</b>
Total resultado integral atribuible a:		
Propietarios de la compañía	(3.991.135.061)	3.197.490.453
Resultado por Interés Minoritario	117.353.482	9.836.389
	(3.873.781.579)	3.207.326.842

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

En dólares americanos(\*)

ACTIVO	dic -24	dic -23
<b>Activo No Corriente</b>		
Propiedades, planta y equipo	570.412.964	624.591.885
Activos intangibles y plusvalía	20.442.305	18.620.038
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	5.611.590	5.115.366
Propiedades de inversión	8.948.959	8.818.878
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	17.728.526	18.803.964
Otras inversiones, incluyendo derivados	1.828.592	2.847.899
Activo por impuesto Diferido	172.216.644	161.193.083
Pagos por adelantado	3.112.093	601.054
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>800.301.673</b>	<b>840.592.167</b>
<b>Activo Corriente</b>		
Inventarios	458.023.754	506.911.247
Otras inversiones, incluyendo derivados	7.613.434	11.612.786
Activo por impuesto corriente (IRAE)	8.725.531	13.958.150
Créditos comerciales y otras cuentas a cobrar	141.309.563	177.888.965
Pagos por adelantado	20.091.437	22.378.698
Efectivo y equivalentes al efectivo	173.151.699	279.901.248
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>808.915.418</b>	<b>1.012.651.094</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.609.217.091</b>	<b>1.853.243.261</b>

PATRIMONIO	dic -24	dic -23
Capital	355.902.370	401.906.459
Reserva por conversión	72.066.954	50.006.154
Reserva por reinversión	28.426.203	32.100.586
Resultados Acumulados	488.126.565	493.808.272
Resultado del ejercicio	(118.404.337)	85.324.800
Patrimonio atribuible a propietarios de la Compañía	826.117.755	1.063.146.271
Interés minoritario	18.138.680	17.475.926
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>844.256.435</b>	<b>1.080.622.197</b>

	Cotización Cierre
TC 31122024	44,066
TC 31122023	39,022

PASIVO	dic -24	dic -23
<b>Pasivo No Corriente</b>		
Deudas financieras	66.164.442	99.196.366
Beneficios a los empleados	4.361.287	4.480.712
Deudas comerciales y otras deudas	1.570.517	2.495.722
Provisiones	25.378.837	28.399.491
Pasivos por impuestos diferido	3.675.088	2.152.647
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>101.150.171</b>	<b>136.724.938</b>
<b>Pasivo Corriente</b>		
Pasivo por impuesto corriente (IRAE)	960.496	2.908.776
Deudas financieras	166.037.192	278.870.316
Beneficios a los empleados	465.744	531.088
Deudas comerciales y otras deudas	483.680.322	338.837.778
Ingresos diferidos	3.065.725	5.512.863
Provisiones	9.601.007	9.235.305
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>663.810.486</b>	<b>635.896.126</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>764.960.657</b>	<b>772.621.064</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.609.217.091</b>	<b>1.853.243.261</b>

(\*) Cifras en pesos uruguayos expresadas a tipo de cambio de cierre de cada ejercicio económico.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO POR EL EJERCICIO ANUAL  
TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

En dólares americanos(\*)

	Cotización Cierre
TC 31122024	44,066
TC 31122023	39,022

OPERACIONES CONTINUADAS	2024	2023
Ingresos Netos	2.183.252.221	2.656.042.325
Costo de Ventas	(2.040.677.644)	(2.311.304.066)
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>142.574.577</b>	<b>344.738.259</b>
Otros ingresos	26.273.840	21.561.592
Gastos de distribución	(12.705.951)	(12.410.174)
Gastos de administración y ventas	(221.995.383)	(236.735.495)
Otros gastos	(17.773.385)	(11.858.862)
Pérdida por deterioro de créditos incobrables	(218.083)	(604.648)
<b>Resultado Operativo</b>	<b>(83.844.385)</b>	<b>104.690.672</b>
<b>Resultados Financieros Netos</b>	<b>(63.438.070)</b>	<b>8.565.625</b>
Resultado por participación en asociadas y negocios conjunto	(393.999)	(33.207)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(147.676.454)</b>	<b>113.223.090</b>
Gasto por impuesto a la renta	28.267.508	(27.275.714)
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>(119.408.946)</b>	<b>85.947.376</b>
OPERACIONES DISCONTINUADAS		
Resultado de operaciones discontinuadas, neto de impuestos	470.577	(133.886)
<b>Resultado del período</b>	<b>(118.938.369)</b>	<b>85.813.490</b>
Resultado atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	(118.404.337)	85.324.800
Interés minoritario	(534.032)	488.690
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(118.938.369)</b>	<b>85.813.490</b>

(\*) Cifras en pesos uruguayos expresadas a tipo de cambio de cierre de cada ejercicio económico.

## ESTADO DE PÉRDIDAS O GANANCIAS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

En dólares americanos (\*)

	Cotización Cierre
TC 31122024	44,066
TC 31122023	39,022

	2024	2023
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>(118.938.369)</b>	<b>85.813.490</b>
<b>Otro resultado integral</b>		
<i>Items que nunca serán reclasificados a resultados</i>		
Ajustes por beneficios	64.225	229.363
Revaluación de propiedad, planta y equipo	64.225	229.363
<i>Items que son o pueden ser reclasificados a resultados</i>		
Res Negocio en el extranjero-Diferencia por conversion	30.965.517	(3.850.068)
Reserva de cobertura de flujo y efectivo	-	-
	30.965.517	(3.850.068)
<b>Otros resultados integrales, netos de impuesto a la renta</b>	<b>31.029.742</b>	<b>(3.620.705)</b>
<b>Total resultado integral</b>	<b>(87.908.627)</b>	<b>82.192.785</b>
Total resultado integral atribuible a:		
Propietarios de la compañía	(90.571.757)	81.940.712
Resultado por Interés Minoritario	2.663.130	252.073
	(87.908.627)	82.192.785

(\*) Cifras en pesos uruguayos expresadas a tipo de cambio de cierre de cada ejercicio económico.